

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍA**



**ANÁLISIS ESTRATÉGICO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA  
EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE  
ZAPATILLAS DEPORTIVAS ESPECIALES**

**Trabajo de investigación para la obtención del grado de BACHILLER EN  
CIENCIAS CON MENCIÓN EN INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**AUTOR**

**ANTHONY BRIAN VILLAIZAN ROMERO**

**ASESOR:**

**ATILIO ALEJANDRO ANTONIOLI DELUCCHI**

Lima, junio de 2020

## **Resumen**

El presente estudio es el resultado de una investigación sobre el comportamiento del sector calzado en Perú, siendo las zapatillas deportivas el objeto de estudio debido al crecimiento en ventas que han tenido en los últimos años. Asimismo, el sector deportivo está catalogado como un mercado potencial en desarrollo haciendo del Perú un país con diversas oportunidades de negocio. Hoy en día los peruanos optan por llevar un estilo de vida saludable, lo cual resulta en una mayor práctica de diversas actividades físicas. Ello se percibe a diario viendo a más personas corriendo por las calles, nuevas cadenas de gimnasios, mayor cantidad de academias deportivas, etc. Además, las zapatillas deportivas no solo se han vuelto atractivas por su uso deportivo, sino también por la comodidad que brindan en su uso marcando así una moda. Sin embargo, A pesar de que el Perú es el cuarto mayor productor de calzados de América del Sur, con una producción de 50 millones de pares al año, el mercado de zapatillas deportivas está dominado por las importaciones; debido a que tienen menores costos, mayor capacidad de producción y alta tecnología. Siendo China el país productor y exportador de más del 60% del calzado a nivel internacional. Teniendo como resultado que las marcas que lideran el mercado nacional son Adidas (35% de participación de mercado), Nike (17%), Reebok (11%), Puma (10%) y New Athletic (6%). Las cuales compiten entre sí en cuanto a innovación tecnológica, sostenibilidad en sus procesos, diseños, entre otros. Es por ello, que el objetivo de este trabajo de investigación es analizar la situación actual del sector calzado deportivo examinando el macro entorno y micro entorno con el fin de entender su comportamiento. Asimismo, a partir de un análisis FODA establecer las estrategias que generen ventajas competitivas que impulsen el desarrollo y competitividad del producto.

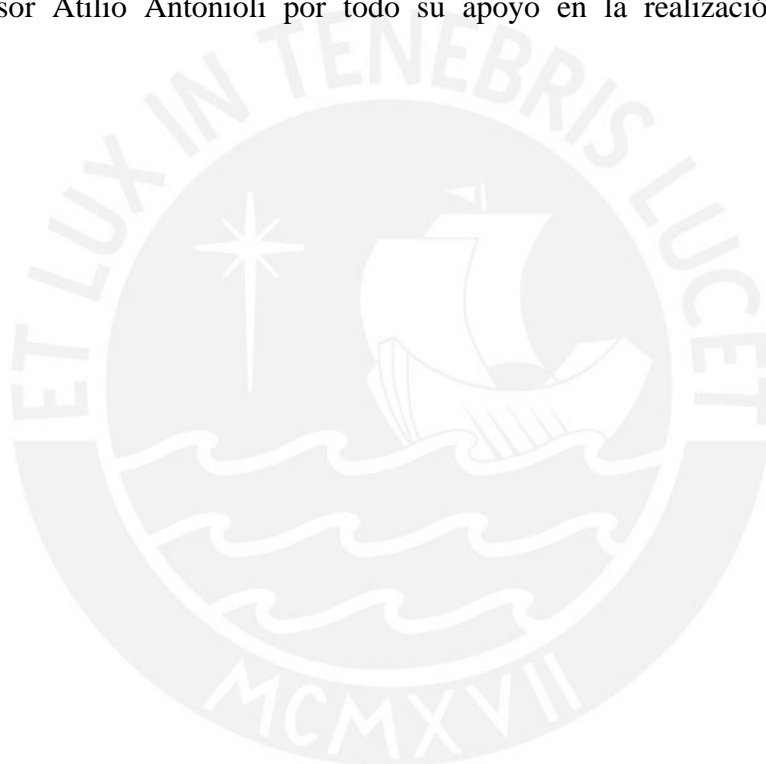
## **Dedicatoria**

A mi madre y a mi padre por brindarme la oportunidad de vivir esta etapa universitaria, por su apoyo incondicional y comprensión a lo largo de este camino.

A mi abuelo Fabio porque sus consejos me sirvieron de guía durante este recorrido y me ayudaron a encontrar mi rumbo de vida.

A mis amigas Gabriela y Lilia porque sin su amistad y apoyo moral esto no hubiera sido posible.

A mi asesor Atilio Antonioli por todo su apoyo en la realización del trabajo de investigación.



## Índice General

Índice de Tablas .....	v
Índice de Gráficos .....	vi
Capítulo 1. Análisis del Sector de Calzado Deportivo .....	1
1.1 Sector Calzado.....	1
1.2 Sector Calzado Deportivo .....	6
1.3 Aspectos Técnicos del Calzado Deportivo.....	9
Capítulo 2. Análisis del Macro Entorno .....	13
2.1 Factor Político .....	13
2.2 Factor Económico .....	14
2.3 Factor Socio-Cultural .....	15
2.4 Factor legal.....	17
2.5 Factor tecnológico .....	18
2.6 Factor ambiental.....	19
Capítulo 3. Análisis del Micro Entorno .....	21
3.1 Poder de negociación de los proveedores .....	21
3.2 Poder de negociación de los clientes.....	22
3.3 Amenaza de productos sustitutos .....	23
3.4 Amenaza de nuevos competidores .....	24
3.5 Rivalidad entre competidores.....	25
Capítulo 4. Planeamiento Estratégico .....	27
4.1 Visión.....	27
4.2 Misión.....	27
4.3 Análisis FODA.....	27
4.4 Estrategia genérica .....	31
4.5 Objetivos Organizacionales.....	31
Conclusiones .....	33
Recomendaciones .....	35
Bibliografía .....	36

## Índice de Tablas

Tabla 1: Matriz EFI.....	28
Tabla 2: Puntuación Matriz EFI.....	28
Tabla 3: Matriz EFE.....	29
Tabla 4: Puntuación Matriz EFI.....	29
Tabla 5: Estrategias.....	30
Tabla 6: Escala de Calificación del Atractivo (CA) .....	31



## Índice de Gráficos

Gráfico 1: Producto Bruto Interno – Variación Porcentual .....	1
Gráfico 2: PBI Manufactura no primaria por sectores – Variación Porcentual.....	2
Gráfico 3: Distribución de la demanda de la producción nacional.....	3
Gráfico 4: Principales empresas exportadoras de calzado .....	4
Gráfico 5: Principales productos elaborados por la industria de calzado (millones de pares) 2014-2018 .....	5
Gráfico 6: Principales mercados de origen - Importación y Exportación.....	6
Gráfico 7: Total de importaciones y exportaciones por país (US\$) 2014-2016 .....	6
Gráfico 8: Gráfico comparativo del desenvolvimiento del volumen de producción e importación de zapatillas en el Perú, 2013 -2017 .....	7
Gráfico 9: Representación de las principales marcas importadas.....	8
Gráfico 10: Principales proveedores de artículos deportivos .....	9
Gráfico 11: Partes del calzado deportivo .....	11
Gráfico 12: Principales indicadores económicos .....	14
Gráfico 13: Inflación del Perú 2018-2019 .....	15
Gráfico 14: Resultados del estudio de Vida Saludable.....	16
Gráfico 15: Percepción de salud e indicadores de aspectos de la salud por edad.....	16
Gráfico 16: Volumen de la Producción de zapatillas y su variación porcentual, 2013 – 2017 (Miles).....	22
Gráfico 17: Matriz Interna – Externa.....	29

## Capítulo 1. Análisis del Sector de Calzado Deportivo

En este capítulo se describe las principales características de la industria del calzado deportivo o comúnmente conocido como zapatillas deportivas. Para ello, primero se hace una breve introducción de cómo aporta y está constituido el sector calzado en términos del PBI, principales empresas, balanza comercial, entre otros puntos. Luego, se realiza un análisis más enfocado al mercado del calzado deportivo; y, por último, se hace un detalle técnico sobre las zapatillas deportivas.

### 1.1 Sector Calzado

La industria del calzado es una de las más importantes actividades económicas del país y de la región. Según el Centro de Comercio Exterior (CCEX) de la Cámara de Comercio de Lima (CCL), el Perú es el cuarto mayor productor de calzado de América del Sur<sup>1</sup>. El calzado es un producto que se encuentra en el sector de manufactura no primaria, en el gráfico 1 se puede observar que este sector representa el 9,1% del PBI; además, durante el 2019 ha tenido un crecimiento promedio de 3,4%.

<b>Cuadro 1</b>								
<b>PRODUCTO BRUTO INTERNO</b>								
(Variación porcentual respecto a similar periodo del año anterior)								
	<b>Peso 2019 <sup>1/</sup></b>	<b>2019</b>	<b>2019</b>			<b>2020</b>		
			<b>Ene.</b>	<b>Feb.</b>	<b>Ene.-Feb.</b>	<b>Ene.</b>	<b>Feb.</b>	<b>Ene.-Feb.</b>
<b>PBI Primario</b>	<b>22,1</b>	<b>-1,3</b>	<b>-5,5</b>	<b>-0,9</b>	<b>-3,3</b>	<b>2,6</b>	<b>6,9</b>	<b>4,6</b>
Agropecuaria	5,6	3,2	4,7	4,9	4,8	3,6	3,5	3,6
Pesca	0,4	-25,9	-33,1	-19,1	-28,4	-32,7	19,3	-13,1
Minería metálica	11,0	-0,8	-1,4	-5,8	-3,6	2,8	3,3	3,0
Hidrocarburos	1,9	4,6	-0,7	40,0	15,7	7,4	9,0	8,1
Manufactura	3,3	-8,8	-27,2	-9,4	-19,7	2,1	24,2	12,6
<b>PBI No Primario</b>	<b>77,9</b>	<b>3,2</b>	<b>3,9</b>	<b>3,0</b>	<b>3,5</b>	<b>3,1</b>	<b>3,1</b>	<b>3,1</b>
Manufactura	9,1	1,2	4,3	1,3	2,8	0,4	-0,2	0,1
Electricidad y agua	1,9	3,9	5,3	5,7	5,5	1,6	5,0	3,3
Construcción	5,8	1,5	-0,2	0,8	0,3	5,2	5,1	5,2
Comercio	10,8	3,0	2,5	1,8	2,1	2,7	2,5	2,6
Total Servicios	50,3	3,8	4,5	3,7	4,1	3,5	3,5	3,5
<b>Producto Bruto Interno</b>	<b>100,0</b>	<b>2,2</b>	<b>1,7</b>	<b>2,2</b>	<b>2,0</b>	<b>3,0</b>	<b>3,8</b>	<b>3,4</b>

<sup>1/</sup> Ponderación implícita del año 2019 a precios de 2007.

Fuente: INEI, BCRP

BCRPData/NE01C012002

Gráfico 1: Producto Bruto Interno – Variación Porcentual

Fuente: Notas de Estudios del BCRP 2020

<sup>1</sup> LA CÁMARA. Centro de Comercio Exterior. IMPORTACIONES DE CALZADO PERJUDICAN LA INDUSTRIA NACIONAL. Recurso electrónico:

<[https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r908\\_2/comercio%20exterior.pdf](https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r908_2/comercio%20exterior.pdf)>

Asimismo, en el gráfico 2 se aprecia que durante el 2019 el sector calzado representó el 1,1% del PBI de manufactura no primaria, lo cual se ve reflejado en la menor producción de zapatos, zapatillas y sandalias que se ha dado en los últimos años, generando así una variación negativa del 35% al febrero del 2020.

**Cuadro 15**  
**MANUFACTURA NO PRIMARIA**  
(Variaciones porcentuales anuales)

CIIU - RAMAS DE ACTIVIDAD	Pond. 2019	Febrero 2020		Enero - Febrero	
		Var. % 12 m.	Contribución al crecimiento	Var. % 12 m.	Contribución al crecimiento
<b>MANUFACTURA NO PRIMARIA</b>	<b>100.0</b>	<b>-0.2</b>	<b>-0.2</b>	<b>0.1</b>	<b>0.1</b>
<b>Alimentos y bebidas</b>	<b>23.4</b>	<b>12.2</b>	<b>2.7</b>	<b>7.8</b>	<b>1.8</b>
Conservas de alimentos	2.4	5.0	0.1	1.5	0.0
Productos lácteos	2.6	-0.3	0.0	-1.9	-0.1
Harina de trigo	1.9	19.7	0.3	14.7	0.3
Panadería	3.8	39.2	1.3	42.5	1.4
Fideos	0.7	-19.0	-0.2	-14.4	-0.1
Aceites y grasas	2.7	11.8	0.3	8.6	0.2
Cacao, chocolate y productos de confitería	0.6	8.9	0.0	-2.8	0.0
Alimentos para animales	1.2	7.6	0.1	-14.8	-0.2
Productos alimenticios diversos	2.0	12.8	0.2	1.7	0.0
Bebidas alcohólicas	0.9	37.8	0.3	19.6	0.2
Cerveza y malta	2.7	7.8	0.2	5.0	0.2
Bebidas gaseosas y agua de mesa	1.9	0.0	0.0	-2.6	-0.1
<b>Textil, cuero y calzado</b>	<b>15.4</b>	<b>-5.1</b>	<b>-0.9</b>	<b>-3.3</b>	<b>-0.6</b>
Hilados, tejidos y acabados	3.5	-8.3	-0.3	-10.6	-0.4
Tejidos y artículos de punto	2.2	-3.4	-0.1	-0.7	0.0
Cuerdas, cordeles, bramantes y redes	0.3	-2.0	0.0	-11.6	0.0
Cuero	0.6	-30.9	-0.2	-20.7	-0.1
Prendas de vestir	6.8	-8.7	-0.6	-4.2	-0.3
Otros productos textiles	1.0	-6.8	-0.1	-3.4	0.0
Calzado	1.1	35.0	0.4	29.3	0.3

Gráfico 2: PBI Manufactura no primaria por sectores – Variación Porcentual.  
Fuente: Notas de Estudios del BCRP 2020

### 1.1.1. Demanda interna

Acorde a los datos del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), la demanda interna del calzado representa el 98,6% del total producido por la industria, mientras que solo el 1,4% de la producción nacional se destina al mercado externo<sup>2</sup>, lo cual se ve representado en la Gráfica 3. En cuanto a la demanda interna, el 92,3% le pertenece a una demanda final y el 7,7% a una demanda intermedia.

<sup>2</sup> Sociedad Nacional de Industrias. Reporte Sectorial. Fabricación de calzado. Recurso electrónico:  
<<https://www.sni.org.pe/wp-content/uploads/2017/03/Reporte-Sectorial-de-Calzado-Enero-2017.pdf>>



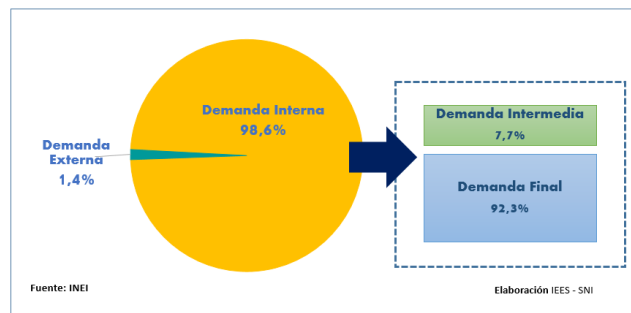


Gráfico 3: Distribución de la demanda de la producción nacional  
Fuente: Reporte Sectorial - SNI

### 1.1.2 Empresas del sector

A finales del 2018, según la Sociedad Nacional de Industrias (SNI) existían 3669 empresas dedicadas a la fabricación de calzado, las cuales están distribuidas de la siguiente manera<sup>3</sup>:

- Medianas empresas, con una capacidad de producir 700 pares al día y que concentran el 40% de la producción nacional.
- Pequeñas empresas, con una capacidad de producción de 250 pares al día y concentran el 36% del total.
- Microempresas, cuya capacidad de productiva es inferior a 40 pares al día y concentran el 24% de la producción. Además, componen el 88% del total de empresas del sector.

Asimismo, teniendo en cuenta a la distribución geográfica del sector calzado, la producción nacional se concentra principalmente en tres ciudades: Lima, con un 60% de producción nacional; Trujillo, con un 20%; y Arequipa, con un 15%. El 5% restante se distribuye en Huancayo, Puno, entre otras regiones.

<sup>3</sup> Sociedad Nacional de Industrias. Reporte Sectorial. Fabricación de calzado. Recurso electrónico:  
< <https://www.sni.org.pe/febrero-2019-industria-calzado/> >

A partir de ello, según lo que la SNI señala que entre el 2014 y 2016, los principales productores y exportadores de calzado en el Perú se concentran en 5 grandes empresas: Calzado Chosica S.A.C con una participación del 22.5%, SEGUSA S.A.C. con 10.5%, Wellco Peruana S.A. con 5.8%, Industria Procesadora del Plástico S.A.C. con 4.4% y MGF Design Group Perú S.R.L. con 3.9% (ver gráfico 4).

EMPRESA	Valor FOB (Miles de US\$)			Peso (Toneladas)		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
CALZADO CHOSICA SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	5 889	5 401	5 029	814	766	809
SEGUSA SAC	3 643	3 117	2 351	757	629	516
WELLCO PERUANA S.A.	919	1 357	1 303	42	60	70
INDUSTRIA PROCESADORA DEL PLASTICO SAC.	898	1 554	985	234	332	211
MGF DESIGN GROUP PERU S.R.L. - MGF	672	844	864	13	15	18
Resto de empresas	16 427	15 002	11 864	1 552	1 372	1 207
<b>TOTAL EXPORTACIONES</b>	<b>28 447</b>	<b>27 275</b>	<b>22 397</b>	<b>3 413</b>	<b>3 175</b>	<b>2 830</b>

Fuente: Infotrade

Elaboración: IEES-SNI

Gráfico 4: Principales empresas exportadoras de calzado  
Fuente: SNI

### 1.1.3. Producción nacional por tipos de calzado

En cuanto a tipos de calzado, el Ministerio de Producción (PRODUCE) los clasifica de la siguiente manera<sup>4</sup>:

- Zapatos: calzado de vestir, generalmente fabricado en cuero o material sintético y con un leve taco en la suela.
- Zapatillas: término utilizado para el calzado de casa y para el calzado deportivo, fabricado en piel, lona y/o materiales sintéticos con suela de goma.
- Botas o botines: calzado que cubre el pie y parte del tobillo, puede llegar hasta la rodilla o la ingle.
- Sandalias: calzado abierto y ligero, con suela de caucho y poliuretano normalmente.

<sup>4</sup> ICEX España Exportación e Inversiones. Calzado en Perú. Recurso electrónico:  
<[https://www.icex.es/icex/wcm/idc/groups/public/documents/documento/mde5/ode5/~edisp/doc2019819676.pdf?utm\\_source=RSS&utm\\_medium=ICEX.es&utm\\_content=26-04-2019&utm\\_campaign=Ficha%20sector.%20Calzado%20en%20Per%C3%BA%202019](https://www.icex.es/icex/wcm/idc/groups/public/documents/documento/mde5/ode5/~edisp/doc2019819676.pdf?utm_source=RSS&utm_medium=ICEX.es&utm_content=26-04-2019&utm_campaign=Ficha%20sector.%20Calzado%20en%20Per%C3%BA%202019)>

Como se puede observar en el Gráfico 5, los productos que más se han fabricado entre el 2014 y 2017 han sido las zapatillas; sin embargo, en el 2018, la producción de calzado en general cayó de 13,7 millones de pares a 7,6 millones, lo cual implica una disminución del 45% en la producción nacional.

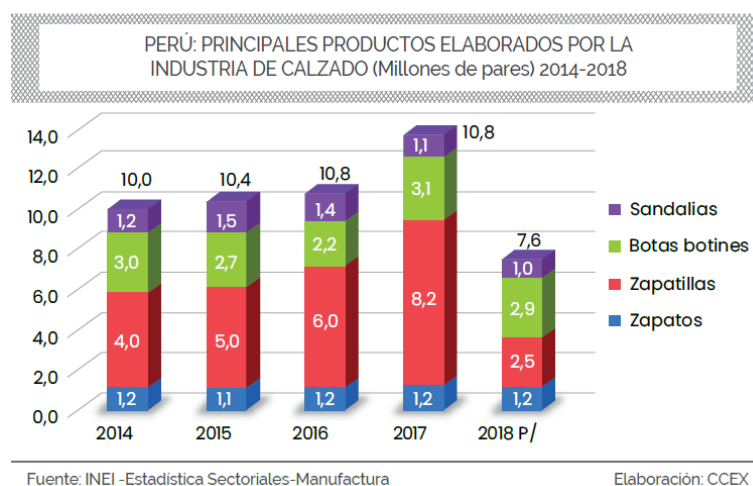


Gráfico 5: Principales productos elaborados por la industria de calzado (millones de pares) 2014-2018  
Fuente: La Cámara - CCEX

#### 1.1.4 Balanza comercial

Esta caída significativa se debió al aumento de las importaciones de calzado y sus partes. Entre enero y octubre del 2019, las compras peruanas del exterior totalizaron US\$ 410,3 millones, 8,7% más que lo importado durante el mismo periodo del 2018 (US\$ 458,6 millones en todo el año). Ello evidencia que la balanza comercial para la industria del calzado es negativa debido a que las importaciones superan con creces a las exportaciones. Como se puede observar en el Gráfico 6, en cuanto a importaciones se tiene como mercados de origen a China, Holanda, Singapur, Brasil, entre otros; mientras que, para las exportaciones, Chile, Ecuador, EE.UU., entre otros. Debido a este déficit en la balanza comercial, la industria nacional de calzado se encuentra liderada por las importaciones ya que tienen menores costos de producción, mano de obra, mayor capacidad productiva, mejor tecnología, entre otras características.

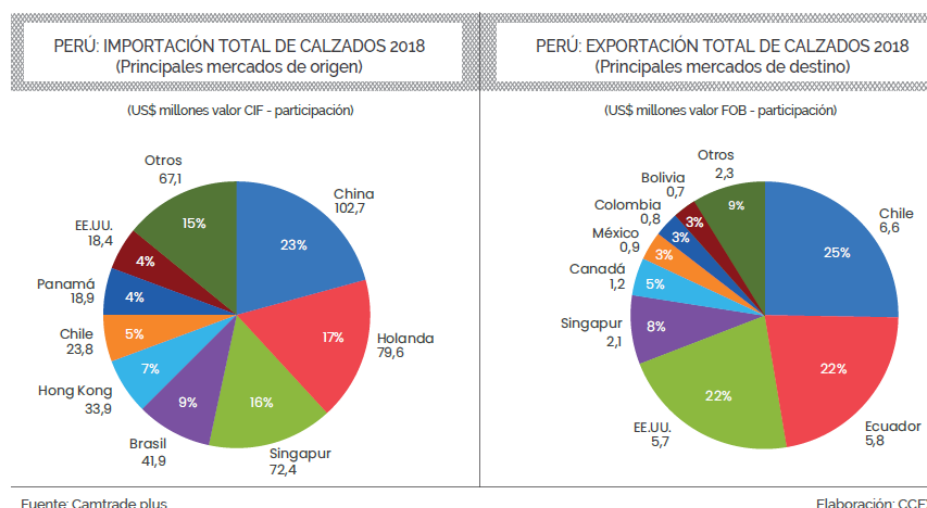


Gráfico 6: Principales mercados de origen - Importación y Exportación  
Fuente: La Cámara - CCEX

En el Gráfico 7 se puede observar el detalle de los valores de las importaciones y exportaciones en los periodos del 2014-2016; además, se puede notar que el comercio exterior del sector está concentrado en diez países.

IMPORTACIONES				EXPORTACIONES			
Valor CIF (US\$)				Valor FOB (US\$)			
PAÍS DE ORIGEN	2014	2015	2016	PAÍS DE DESTINO	2014	2015	2016
China	240 363 197	242 246 724	200 264 128	Chile	6 944 147	7 054 946	6 054 972
Vietnam	51 950 039	58 103 002	69 471 873	Estados Unidos	3 195 016	3 719 445	4 184 037
Brasil	29 636 254	31 071 544	37 609 375	Colombia	5 914 356	4 263 067	4 026 521
Indonesia	23 056 925	28 726 025	25 850 732	Ecuador	5 210 859	4 723 961	3 528 111
India	4 708 143	7 151 750	5 908 200	México	1 418 541	1 399 808	730 243
Resto	29 468 496	29 871 801	30 456 936	Resto	5 763 890	6 113 471	3 873 128
<b>TOTAL</b>	<b>379 183 053</b>	<b>397 170 846</b>	<b>369 561 243</b>	<b>TOTAL</b>	<b>28 446 809</b>	<b>27 274 698</b>	<b>22 397 012</b>

Fuente: Infotrade

Elaboración: IEES-SNI

Gráfico 7: Total de importaciones y exportaciones por país (US\$) 2014-2016  
Fuente: Reporte Sectorial Calzado - SNI

## 1.2 Sector Calzado Deportivo

En cuanto al sector deportivo, podemos observar en el gráfico 8, que la producción nacional en el 2017 tuvo un crecimiento del 36.4% con un total de 8 238 miles de pares de zapatillas respecto al año anterior. Sin embargo, también se aprecia la enorme brecha que deja las importaciones.

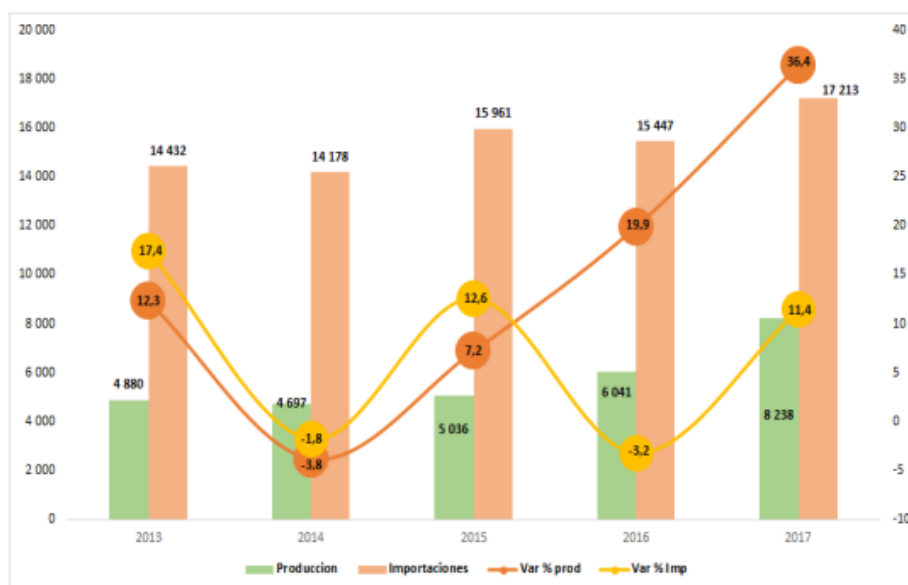


Gráfico 8: Gráfico comparativo del desenvolvimiento del volumen de producción e importación de zapatillas en el Perú, 2013 -2017

Fuente: Sunat

A pesar de ello, según el CCEX de la CCL, el Perú es un país con múltiples oportunidades de mercado, siendo los artículos deportivos un sector potencial para su desarrollo porque responde a las tendencias mundiales de búsqueda de vida saludable<sup>5</sup>. Actualmente, ya hemos notado que el mercado nacional de calzado deportivo o zapatillas deportivas se basa en importaciones. En el 2017, representó el 87% del total de compras del exterior con un valor de US\$ 117 millones y un crecimiento del 35% con respecto al año anterior. Asimismo, durante ese periodo se importaron 8 millones de pares, tal como se puede apreciar en el Gráfico 9, los cuales se concentraron en 5 grandes marcas: Adidas (35%), Nike (17%), Reebok (11%), Puma (10%) y New Athletic (6%).

<sup>5</sup> LA CÁMARA. Cinco marcas concentran más del 80% de las importaciones de zapatillas. Recurso electrónico en:  
<[https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r800\\_3/comercio%20exterior.pdf](https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r800_3/comercio%20exterior.pdf)>

## CALZADO DEPORTIVO: REPRESENTACIÓN DE LAS PRINCIPALES MARCAS IMPORTADAS

LOS CONSUMIDORES PERUANOS PREFERIEREN LA MARCA ADIDAS, ENTRE OTRAS MARCAS DE CALZADO DEPORTIVO.

(Enero - septiembre)

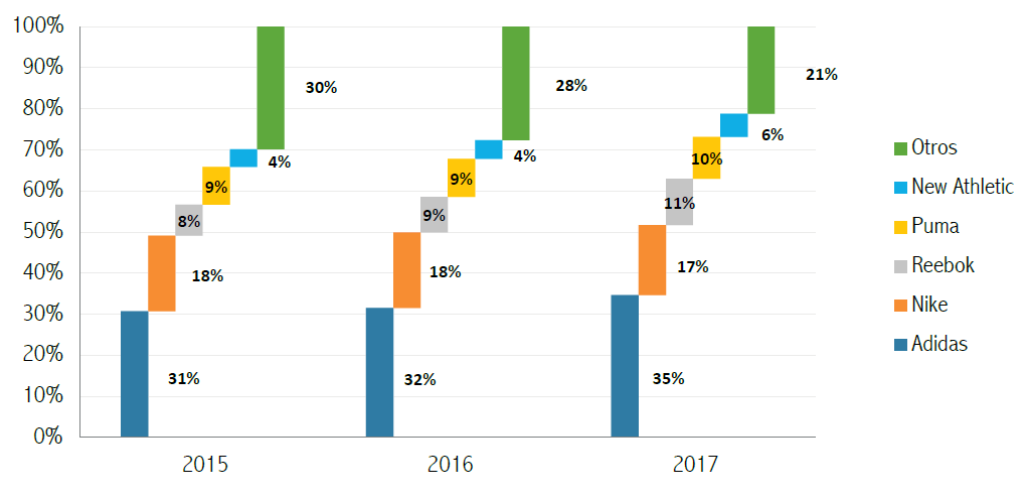


Gráfico 9: Representación de las principales marcas importadas

Fuente: La Cámara - CCEX

El crecimiento de este sector deportivo se percibe en el día a día, dado que cada vez hay más personas realizando gran variedad de actividad física, nuevas cadenas de gimnasios, academias deportivas, entre otras. Además, que las zapatillas han ganado espacio en la vestimenta de uso diario; ello se ve reflejado en el incremento de un 48% (US\$ 13 millones) que tuvo la marca Adidas en las compras realizadas, lo cual significó cerca de 2 millones de pares. Las otras cuatro marcas lograron incrementar sus compras en US\$ 4 millones (más de 180 mil pares). En cuanto a los proveedores, el 93% son países asiáticos, teniendo a Vietnam como principal proveedor con un 38% del total, seguido por China con un 31% (Ver Gráfico 10).

## PRINCIPALES PAÍSES PROVEEDORES DE ARTICULOS DEPORTIVOS

PAÍSES ASIÁTICOS SON LOS PRINCIPALES PROVEEDORES DE ARTICULOS DEPORTIVOS DE PERÚ.  
(Enero a septiembre 2017)

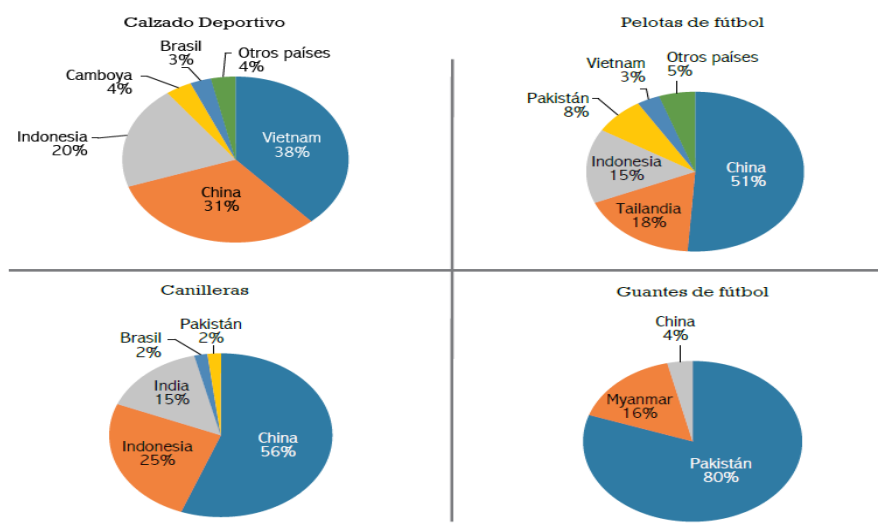


Gráfico 10: Principales proveedores de artículos deportivos

Fuente: La Cámara - CCEX

### 1.3 Aspectos Técnicos del Calzado Deportivo

El calzado ha evolucionado mucho hasta el auge de la década de 1970, cuando se inventó el calzado deportivo, el cual tenía incorporado una cantidad significativa de amortiguación y estabilización, comercializado por la comodidad, protección contra lesiones y corrección de los patrones de movimiento<sup>6</sup>. Durante la práctica de actividades deportivas el esfuerzo y soporte sobre el pie es muy alto, los cuales alcanzan hasta tres veces el peso corporal del individuo. Es por ello, que sin el apoyo de un adecuado calzado provocaría una lesión deportiva.

<sup>6</sup> La biomecánica y psicomotricidad del corredor como factores para el apoyo del antepie en la carrera. Recurso electrónico: <<https://revistas.ucm.es/index.php/RICP/article/download/47317/44367>>

Por lo tanto, resulta importante el uso adecuado de un calzado deportivo, el cual cumpla funciones como la facilitación de los movimientos fisiológicos del pie, la protección y la corrección de problemas como la pronación o supinación excesiva, además de prevenir patologías como tendinitis, fascitis plantar, descompensaciones musculares, entre otras; además, permitan un nivel adecuado de comodidad y eficacia en el gesto deportivo, por lo que su adaptación a las características individuales y condiciones específicas del deporte es primordial.

### **1.3.1 Partes del calzado deportivo**

En cuanto a las partes del calzado deportivo (ver Gráfico 11) se tiene una gran variedad de componentes, distintos materiales de fabricación y cada uno con funciones específicas, entre las que encontramos:

- Capellada: provee un buen ajuste y calce del pie, varía según el deporte, ofrece buena protección o bajo peso y transpirabilidad.
- Contrafuerte: de material rígido, recubre internamente el talón y puede evitar el desplazamiento.
- Plantilla de armado: une la capellada, cosida a ella, con la entresuela, a la que va pegada.
- Chasis: sirve para refuerzo. Sus aperturas favorecen el flujo de aire.
- Sistema de amortiguación: material de amortiguación viscoso, justo en la zona de impacto al correr.
- Entresuela: brinda confort y estabilidad al apoyo del pie. Debe ser de bajo peso y flexible.



- Suela: Puede ser de goma sólida o natural. Algunas incluyen burbujas de aire que ante el impacto se comprimen. En la base se colocan ranuras y molduras. Cada deporte requiere un diseño diferente. Su función principal es la de brindar un buen agarre a la superficie.
- Puntera: protección para el roce de la capellada.



Gráfico 11: Partes del calzado deportivo  
Fuente: Imperial Workshop

### **1.3.2. Características mecánicas del calzado deportivo**

Asimismo, el calzado deportivo debe cumplir con características mecánicas específicas, las cuales estén asociadas a los movimientos y esfuerzos a los que se ve sometido el pie, a fin de transmitirlos al suelo y así garantizar el éxito en la realización deportiva<sup>7</sup>. Las principales características son las siguientes:

- **Amortiguación:** distribuye las fuerzas generadas por el esfuerzo que genera el contacto del pie con el suelo, ayuda a mejorar el gesto y rendimiento deportivo.
- **Flexibilidad:** permite libertad en el desarrollo de los rangos y grados de movilidad máximos del pie y a su vez limita alteraciones no fisiológicas que se producen.
- **Peso:** depende del deporte que se practique; sin embargo, debe brindar ligereza y alargar su vida útil.
- **Tracción:** permite mejorar aspectos como el impulso del cuerpo en la dirección deseada o la estabilización en superficies irregulares, dependen del material y las características de la suela.
- **Sujeción:** depende del método o sistema de ajuste, encordado, correas, etc. A través de ello se obtiene una adaptación a la anatomía del pie.
- **Transpirabilidad:** depende de los materiales que se utilicen en la capellada, busca mantener fresco el interior del calzado.

Estos aspectos técnicos los podemos apreciar en cada una de las principales marcas que dominan el mercado actual, destacando Adidas con su tecnología Ultra Boost y Nike con su línea FlyKnit. Resulta importante tener en cuenta cada uno de estos aspectos a fin de obtener unas zapatillas deportivas de calidad en pro del beneficio de los clientes.

---

<sup>7</sup> ANÁLISIS MULTICÉNTRICO DEL TIPO DE CALZADO DEPORTIVO Y SU RELACIÓN CON LA PISADA EN QUE REALIZAN SU ENTRENAMIENTO EN DISTINTOS PARQUES DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO. Recurso electrónico:  
<<http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/7884>>

## Capítulo 2. Análisis del Macro Entorno

En este capítulo se realiza un diagnóstico del macro entorno del proyecto a través del análisis PESTEL, lo cual permite describir cómo afectan la viabilidad del proyecto el factor político, económico, sociocultural, tecnológico, legal y ambiental. Cabe resaltar que el presente análisis se realizó antes de la crisis económica y de salud que afrontamos en el presente año.

### 2.1 Factor Político

Hoy en día, la situación política del Perú presenta un periodo de inestabilidad luego de que el presidente Martín Vizcarra oficializara la disolución constitucional del Congreso a través de un decreto supremo publicado en el diario oficial El Peruano<sup>8</sup>. Por ello, la Cámara de Comercio de Lima (CCL) invoca la intervención del Tribunal Constitucional (TC) para mitigar la crisis política en el país<sup>9</sup>. Estos acontecimientos crean un escenario poco favorable para la inversión privada, en el cual se vuelve difícil la toma de decisiones de los agentes económicos.

Sin embargo, debido a su accionar la aprobación del presidente subió a 75%, 35 puntos porcentuales más que en setiembre, y el 84% apoya la disolución del congreso<sup>10</sup>. Por lo cual se espera que la situación política a largo plazo se mantenga estable y que ello favorezca al crecimiento de la economía del país.

Se puede concluir que el proyecto será favorable en cuanto la situación política se mantenga estable en el largo plazo pues permitirá a las empresas tener la confianza de invertir y con ello fortalecer la economía del país.

---

<sup>8</sup> GESTIÓN. Martín Vizcarra oficializa disolución del Congreso y convoca elecciones para 26 de enero de 2020. Recurso electrónico en: <<https://gestion.pe/peru/politica/martin-vizcarra-oficializa-disolucion-del-congreso-y-convoca-elecciones-para-26-de-enero-de-2020-noticia/?ref=gesr>>

<sup>9</sup> GESTIÓN. CCL pide intervención del TC “cuanto antes” para superar crisis política. Recurso electrónico en: <<https://gestion.pe/economia/ccl-pide-intervencion-del-tc-cuanto-antes-para-superar-crisis-politica-noticia/>>

<sup>10</sup> GESTIÓN. IEP: Popularidad de Vizcarra sube de 40% a 75% y el 84% apoya disolución del Congreso. Recurso electrónico en: <<https://gestion.pe/peru/politica/iep-popularidad-de-vizcarra-sube-de-40-a-75-y-el-84-apoya-disolucion-del-congreso-noticia/>>

## 2.2 Factor Económico

El Departamento de Estudios Económicos del Scotiabank redujo su proyección del PBI para la economía peruana de 3,1% a 2,3% para este año, debido a la incertidumbre y tensión tanto a nivel global como interna que está afectando la inversión privada<sup>11</sup>. Asimismo, como se puede apreciar en el Gráfico 12, para el 2020 se ha proyectado un crecimiento de 3%, un punto porcentual menos de lo que había proyectado el Banco Central de Reserva del Perú.

Las zapatillas deportivas son un producto que se encuentra en el sector de manufactura no primaria, el cual creció 3,1% en el primer trimestre del 2019 y se espera un crecimiento de 3,4% en lo que queda del año y de 3,3% para el 2020.

### PRINCIPALES INDICADORES ECONÓMICOS

	2018	2019P	2020P
<b>Sector Real (var. %real)</b>			
PBI	4.0	2.3	3.0
Demanda interna	4.2	2.7	3.0
PBI primario	3.5	-0.9	2.7
PBI no primario	4.2	3.4	3.3
Inversión privada	4.2	2.3	1.1
Inversión pública	6.8	0.5	4.6
Consumo privado	3.8	3.2	3.2

Gráfico 12: Principales indicadores económicos  
Fuente: Estudios Económicos – Scotiabank Perú

Además, como se puede apreciar en el Gráfico 13, la inflación presentó un valor de 2,29% al mes de junio, dentro del rango meta del BCRP. De acuerdo a lo proyectado la inflación cerraría el año con un valor de 2,1% y hacia finales del 2020 un valor de 2,0%<sup>12</sup>.

<sup>11</sup> Gestión. Scotiabank redujo proyecciones de crecimiento del PBI para este y el próximo año. Recurso electrónico en: < <https://gestion.pe/economia/scotiabank-reduce-su-proyeccion-de-crecimiento-de-este-ano-de-31-a-23-noticia/>>

<sup>12</sup> BCRP. Reporte de Inflación Junio 2019. Pág. 103.

INFLACIÓN (Variaciones porcentuales)				
	Peso	2018	2019	
			Ene.-Jun.	12 meses a jun.
IPC	100,0	2,19	1,18	2,29
1. IPC sin alimentos y energía	56,4	2,21	1,41	2,30
a. Bienes	21,7	2,25	0,84	1,72
b. Servicios	34,8	2,19	1,76	2,66
2. Alimentos y energía	43,6	2,17	0,92	2,28
a. Alimentos y bebidas	37,8	1,95	0,65	2,06
b. Combustibles y electricidad	5,7	3,67	2,70	3,76
Combustibles	2,8	5,35	0,73	1,52
Electricidad	2,9	2,39	4,26	5,54

Gráfico 13: Inflación del Perú 2018-2019

Fuente: Banco Central de Reserva del Perú (2019)

Por otro lado, el precio del dólar en Perú opera estable en medio de las expectativas por los diálogos entre los funcionarios de alto rango de Estados Unidos y China para destrabar la guerra comercial arancelaria que hay entre las dos mayores economías del mundo; en este panorama, el tipo de cambio se cotiza en 3.83 soles según Bloomberg<sup>13</sup>.

Debido a que el sector manufacturero para actividades no primarias presenta un PBI que se proyecta a la alza y la inflación se mantiene con un valor bajo, lo cual genera menos incertidumbre en las inversiones, se puede concluir que la economía del país resulta favorable para el proyecto en mención.

### 2.3 Factor Socio-Cultural

Hoy en día el concepto de “Vida Saludable” se entiende como un estilo de vida, el cual, durante los últimos años, ha estado en boca de muchos peruanos<sup>14</sup>. De acuerdo a un estudio de vida saludable realizado por Datum, el cual se puede observar en el Gráfico 14, el 70% de peruanos realiza actividad física y el 58% asocia el hacer deporte con llevar una vida saludable.

<sup>13</sup> GESTIÓN. Tipo de cambio opera estable en medio de expectativa por diálogos para destrabar guerra comercial. Recurso Electrónico en: < <https://gestion.pe/economia/mercados/precio-del-dolar-en-peru-hoy-7-de-octubre-tipo-de-cambio-cotizacion-compra-venta-bcr-interbancario-ocona-noticia/>>

<sup>14</sup> Datum internacional. VIDA SALUDABLE ¿YO? Recurso electrónico en: <[http://www.datum.com.pe/new\\_web\\_files/files/pdf/Vida-Saludable.pdf](http://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/Vida-Saludable.pdf)>

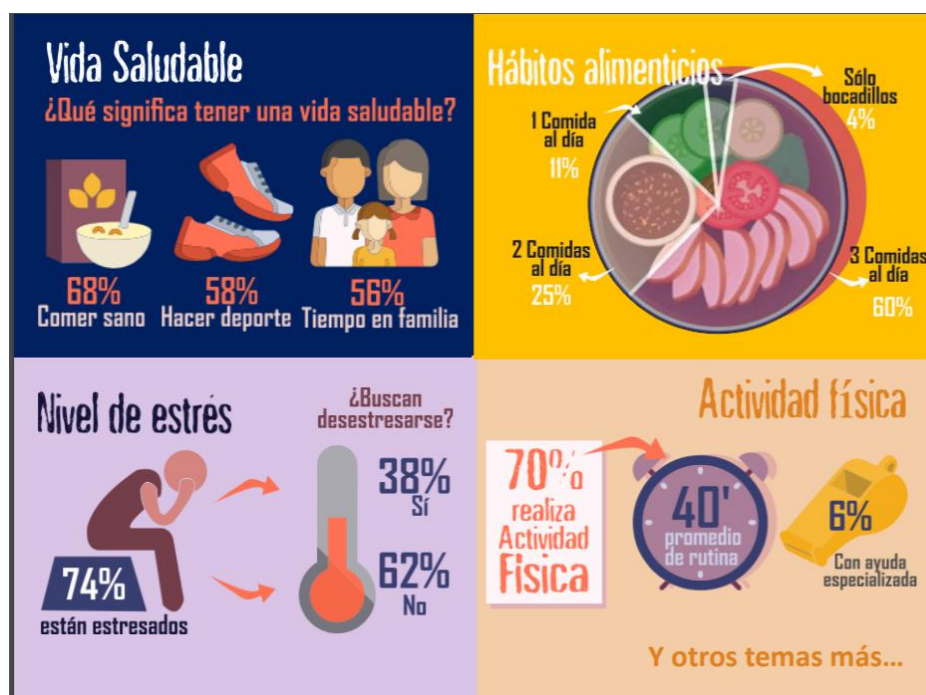


Gráfico 14: Resultados del estudio de Vida Saludable  
Fuente: Datum (2017)

Siendo los que se consideran más saludables aquellos que se encuentran en el rango de 18 a 34 años de edad, lo cual se puede visibilizar en el Gráfico 15. Además, gracias a los juegos panamericanos y parapanamericanos Lima 2019, se espera que estos índices aumenten debido a la gran acogida que tuvieron en nuestro país y al interés mostrado, tanto por los niños como los adultos, en practicar alguno de los deportes observados en estas competencias.

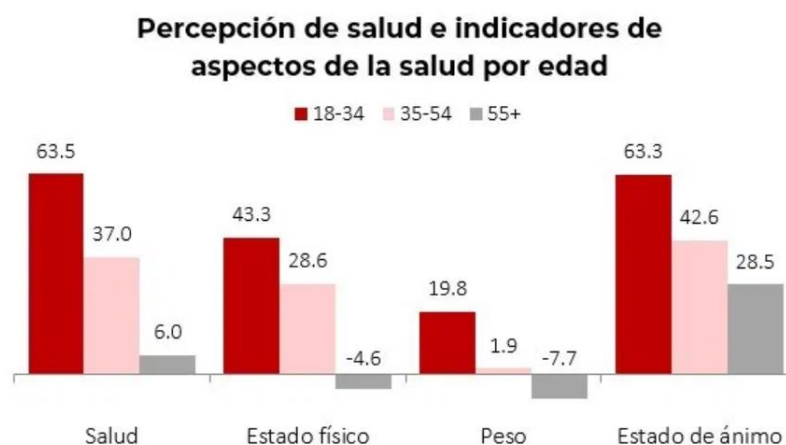


Gráfico 15: Percepción de salud e indicadores de aspectos de la salud por edad

Según Alejandra Rodríguez Larraín, gerente general de Perú *Runners*, la participación en las carreras en el 2017 tuvo un crecimiento del 15%. Se registraron más de 80000 participaciones en trayectos que fluctuaron entre los 5 y 42 kilómetros<sup>15</sup>. Por ello, se concluye que hay un gran segmento de la población que se preocupa por llevar un estilo de vida saludable y que realiza algún tipo de ejercicios, lo cual demuestra una buena oportunidad de negocio para el proyecto.

## **2.4 Factor legal**

El Ministerio de Producción en conjunto con el Instituto Tecnológico de la Producción (ITP) y con el Centro de Innovación Tecnológica del Cuero, Calzado e Industrias Conexas (CITECCAL), han establecido un Listado de Normas Técnicas de Calzado<sup>16</sup>, las cuales hacen referencia al etiquetado, designación de talla, vocabulario, sustancias críticas en el calzado, entre otras. Para el proyecto es necesario alinearse a algunos parámetros de estas normas legales.

Para la industria del calzado peruano, el contrabando resulta una actividad perjudicial debido a la informalidad y falta de controles por parte de Aduana. “Unos US\$530 millones anuales ingresan al Perú bajo la modalidad de mercadería de contrabando, estimó esta mañana la jefa de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (Sunat), Tania Quispe”<sup>17</sup>, mencionó el diario Perú 21. El contrabando de calzado representa el 5.3%; es decir un equivalente a US\$28 millones anuales. Esto afecta el crecimiento y la competitividad del país frente a otros países.

---

<sup>15</sup> GESTIÓN. En sus marcas, listos, ¡fuera!: el calendario de las carreras del 2018. Recurso electrónico en: <https://gestion.pe/tendencias/marcas-listos-fuera-calendario-carreras-2018-225006-noticia/>

<sup>16</sup> CITECCAL - ITP. Listado de Normas Técnicas de Calzado. Recurso electrónico en: < <http://citeccal.itp.gob.pe/wp-content/uploads/2016/03/Listado-de-Normas-T%C3%A9cnicas-de-Calzado.pdf>>

<sup>17</sup> PERÚ 21. Unos US\$530 millones en mercadería de contrabando ingresan al año a Perú. Recurso electrónico en: < <https://peru21.pe/economia/us-530-millones-mercaderia-contrabando-ingresan-ano-peru-107480-noticia/>>



En la actualidad, se encuentra vigente el Régimen Mype Tributario (RMT) del Impuesto a la Renta<sup>18</sup>, el cual comprende a los contribuyentes de la micro y pequeña empresa domiciliados en Perú, cuyo objetivo es que las Mypes tributen de acuerdo a su capacidad. Ello favorece a las Mypes ya que tendrán un régimen tributario especial para pagar el Impuesto a la Renta desde un 10% de sus ganancias netas anuales.

Por ello, se puede evidenciar que no hay trabas legales para la realización del proyecto, sino el apoyo de diversas entidades para el desarrollo de nuevas Mypes en el sector.

## **2.5 Factor tecnológico**

Actualmente, la tecnología es un aspecto fundamental para la promoción y ventas de nuevos productos. Jaime Montenegro, Gerente de Comercio Electrónico de la CCL, estimó que, para fines del 2018, cerca de seis millones de peruanos comprarán por Internet, es decir 20% más de lo que se registró en el 2017. “Entre el 6% y 7% de Mypes peruanas están incursionando en el comercio electrónico, siendo una plataforma de suma importancia para llegar a más *shoppers*” detalló el diario web Perú Retail<sup>19</sup>. Por ello, es de suma importancia impulsar estrategias de ventas on-line para poder llegar a más clientes y fidelizarlos.

El Perú cuenta con un Centro de Innovación Tecnológica del Cuero, Calzado e Industrias Conexas, cuyo objetivo es el de promover el desarrollo industrial y la innovación tecnológica de la cadena productiva del sector. También brindan a las empresas de la industria servicios tecnológicos que ayuden a fomentar la creatividad y fortalezcan su competitividad. Esto demuestra que en el Perú se cuenta con la tecnología e innovación adecuada en el sector, lo cual beneficia a la promoción y desarrollo del proyecto.

---

<sup>18</sup> SUNAT. Régimen MYPE Tributario. Recurso electrónico en: <<http://emprender.sunat.gob.pe/regimen-mype>>

<sup>19</sup> PerúRetail. Aproximadamente 6 millones de personas compran por Internet en Perú. Recurso electrónico en: < <https://www.peru-retail.com/aproximadamente-6-millones-de-personas-compran-por-internet-peru/>>



## 2.6 Factor ambiental

La producción de calzado tanto en el Perú como en otros países, ha sido catalogada como contaminante del medio ambiente. Esto se debe a que la producción de calzado genera contenidos de materia orgánica y efluentes de sulfuro, cloruro, entre otros. El riesgo de estos materiales tóxicos es un factor importante que se debe tener en cuenta al momento de fabricar calzados, ya que si no se les da el tratamiento adecuado, pueden alcanzar altos niveles de toxicidad y pueden poner en riesgo la salud de las personas deteriorando la calidad del aire, agua y el suelo. De acuerdo al estudio realizado por el Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT), se recomienda “que los fabricantes de calzado deportivo identifiquen cómo podrían mejorar el diseño para reducir el número de pasos necesarios para su fabricación y, en consecuencia, la energía que consumen”<sup>20</sup>

El Perú cuenta con organismos que regulan el impacto ambiental, tales como la Oficina de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA) que se encarga de impulsar y promover el cumplimiento de la normativa ambiental en los agentes económicos y la mejora del Sistema Nacional de Gestión Ambiental y de resguardar el equilibrio entre la inversión en actividades económicas y la protección ambiental y de esa manera contribuir al desarrollo sostenible del país.

---

<sup>20</sup> Muy Interesante. Fabricar zapatillas de deporte contamina más que una bombilla de 100 vatios encendida durante una semana. Recurso electrónico en: <  
<https://www.muyinteresante.es/naturaleza/articulo/fabricar-zapatillas-de-deporte-contamina-mas-que-una-bombilla-de-100-vatios-encendida-durante-una-semana-511369224773>>

Es por ello que las empresas (nacionales e internacionales) del sector optan por acciones que minimicen los residuos o las emisiones; tales como, sustitución de materiales, modificación de equipos o diseños de nuevos productos<sup>21</sup>. Por ejemplo, algunas empresas fabrican calzados deportivos en base a plástico reciclado, algodón orgánico, caucho orgánico, fibras orgánicas, entre otras.

Se puede concluir que en el Perú hay buenas prácticas de manufactura que reducen el impacto ambiental y entidades fiscalizadoras que brindan las asesorías necesarias para que las empresas estén bajo los estándares ambientales adecuados. Lo cual resulta importante para el proyecto a fin de reducir y/o mitigar el impacto ambiental.



---

<sup>21</sup> Generalidad Valenciana Consejería de Medio Ambiente. Las buenas prácticas medioambientales en el Calzado. Recurso electrónico en:  
<[https://www.cma.gva.es/areas/educacion/educacion\\_ambiental/educ/ed\\_amb\\_empresa/pdf/CalzadoC.PDF](https://www.cma.gva.es/areas/educacion/educacion_ambiental/educ/ed_amb_empresa/pdf/CalzadoC.PDF)>

### **Capítulo 3. Análisis del Micro Entorno**

Este capítulo se desarrolla a través del análisis de las Fuerzas de Porter, el cual va a permitir definir el grado de poder que hay con cada uno de los principales actores y el impacto que tienen dentro del proyecto.

#### **3.1 Poder de negociación de los proveedores**

El Perú es el cuarto mayor productor de calzado en América del sur<sup>22</sup> y esto en parte se ha dado gracias a que se cuenta con la materia prima adecuada para su producción. Para la fabricación de zapatillas se necesitan como recursos principalmente el algodón y el caucho.

Con respecto a la producción de algodón, el algodón peruano es sinónimo de calidad en la industria textil a nivel mundial contando con distintas variedades, las cuales han sido consideradas como las mejores del mundo debido a su altísima calidad y la textura de sus fibras<sup>23</sup>. Además es uno de los productos más exportados del país. Para el proyecto se usará el algodón Pima, ya que este brinda hilados muy finos, uniformes y resistentes. Existe una gran cantidad de proveedores de este tipo de algodón en el país; sin embargo, la gran mayoría se ubican en regiones como Ica y Piura. Debido a ello, en Lima se cuentan con pocos proveedores tales como PERU COTTON PIMA S.A.C., PERU PIMA E.I.R.L. y FASHION TEXTIL COTTON

---

<sup>22</sup> PerúRetail. Perú es el cuarto mayor productor de calzado de América del Sur. Recurso electrónico en: <<https://www.peru-retail.com/peru-cuarto-mayor-productor-calzado-america-del-sur/>>

<sup>23</sup> PROMPERÚ. Perú alberga el algodón más fino del mundo. Recurso electrónico en: <<https://peru.info/es-pe/talento/noticias/6/26/peru-alberga-el-algodon-mas-fino-del-mundo>>

Por otro lado, la industria en sí aportó al Estado 14,482 millones de soles en el 2018 siendo la rama industrial del caucho una de las de mayor contribución con 1,799 millones de soles<sup>24</sup>. Esto evidencia la importancia del caucho en la economía del país. La mayoría de productores de esta materia prima se encuentran la selva peruana; mientras que en lima solo se cuentan con distribuidores de la misma. De acuerdo a lo descrito, se aprecia que los proveedores tienen un poder medio de negociación debido a que hay una poca cantidad de los mismos en lima.

### 3.2 Poder de negociación de los clientes

El mercado peruano de zapatillas deportivas se basa en importaciones, durante el 2017 se importaron 8 millones de pares, donde cinco marcas (Adidas, Nike, Reebok, Puma y *New Athletic*) concentraron un 80% de las importaciones; mientras que la producción nacional, tal como se aprecia en el Gráfico 16, es mínima donde casi el 96.7% de los productores son microempresas, 3.2% son pequeñas empresas y solo el 0.1% son mediana y grande empresa.

Años	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Total</b>	<b>4 880</b>	<b>4 697</b>	<b>5 036</b>	<b>6 041</b>	<b>8 238</b>
<b>Var %</b>	<b>12,3</b>	<b>-3,8</b>	<b>7,2</b>	<b>19,9</b>	<b>36,4</b>

Gráfico 16: Volumen de la Producción de zapatillas y su variación porcentual, 2013 – 2017 (Miles)  
Fuente: Ministerio de la Producción - Oficina de Estudios Económicos - Estadística Industrial

<sup>24</sup> ANDINA. Industria aportó S/ 14,482 millones en tributos internos en el 2018. Recurso electrónico en: <<https://andina.pe/agencia/noticia-industria-aporto-s-14482-millones-tributos-internos-el-2018-740269.aspx>>

Según el INEI el 60% de limeños, consumidores tradicionales, ha incrementado su gasto per cápita en ropa y calzado<sup>25</sup>, señaló Jason Huertas, director Comercial de Linio Perú. Además, debido a la gran variedad de zapatillas deportivas que hay en el mercado, los clientes tienen diferentes opciones por las cuales optar; sin embargo, la variedad de zapatillas deportivas acorde al tipo de pisada es baja.

Los consumidores disciernen entre un producto y otro por la calidad de las zapatillas, el precio y el diseño. Por tal motivo el poder de negociación de los clientes es medio pues tiene múltiples ofertas; por ello, se debe realizar una buena estrategia de fidelización y adopción de un nuevo producto.

### **3.3 Amenaza de productos sustitutos**

La oferta de productos sustitutos en el mercado actual es amplia. Existen grandes empresas que hoy en día dominan el mercado de zapatillas deportivas tales como Adidas y Nike, las cuales cuentan con una participación de mercado del 35% y 17% respectivamente<sup>26</sup>.

Además el 93% del total de adquisiciones peruanas de artículos deportivos provienen de países asiáticos, debido al bajo costo de producción que tienen estos países; y ello se refleja en los bajos precios de algunos de sus productos.

Asimismo, el sector calzado en general brinda una gran variedad de productos sustitutos tales como zapatos, zapatillas, sandalias, entre otras. Los cuales pueden suplir las necesidades de los consumidores ya sea en calidad, comodidad y/o precio.

---

<sup>25</sup> GESTIÓN. ¿Qué marca de zapatillas prefieren los peruanos? Recurso electrónico en: <<https://gestion.pe/economia/marca-zapatillas-prefieren-peruanos-231249-noticia/>>

<sup>26</sup> LA CÁMARA. Cinco marcas concentran más del 80% de las importaciones de zapatillas. Recurso electrónico en: <[https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r800\\_3/comercio%20exterior.pdf](https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r800_3/comercio%20exterior.pdf)>

Por lo tanto, los productos sustitutos presentan una alta amenaza debido a la gran variedad que hay de estos en el mercado y pertenecen a marcas reconocidas a nivel mundial; por ello, resulta importante establecer una correcta estrategia de marketing para dar a conocer al mercado las principales características del producto que lo diferencian de los productos sustitutos.

### **3.4 Amenaza de nuevos competidores**

La industria del calzado deportivo posee pocas barreras de entrada siendo la experiencia de fabricación, la cadena de distribución, el capital y la tecnología los factores más importantes.

- **Experiencia en la Fabricación:** El Perú es el cuarto mayor productor de calzado en Latinoamérica; por ende, cuenta con el conocimiento técnico para la fabricación de zapatillas deportivas.

- **Acceso a la Cadena de Distribución:** En el país se cuenta con diversos proveedores, productores y clientes finales; por ello, no resulta complicado acceder a la cadena de suministro.

- **Capital:** El Perú es un mercado importante para los artículos deportivos, dado que este es un sector que tiene mucho potencial y las personas responden a una tendencia de llevar una vida saludable; debido a ello, resulta un mercado atractivo para los inversionistas.

- **Tecnología:** El CITECCAL se encarga de promover la innovación tecnológica en el Perú; por lo tanto, resulta sencillo acceder a la tecnología adecuada para desarrollar calzados deportivos.

En conclusión, es muy probable que aumenten nuevos competidores en el mercado; es decir, existe una alta amenaza de nuevos competidores, lo cual resulta favorable para el proyecto teniendo en cuenta que este es un nuevo competidor. Por ello, es crucial realizar una adecuada diferenciación del producto respecto a los competidores teniendo en cuenta una constante innovación en los productos, procesos y/o tecnología que permita que el proyecto tenga ventajas competitivas frente al resto.

### **3.5 Rivalidad entre competidores**

Actualmente, el mercado de zapatillas deportivas está dominado por las grandes empresas tales como Adidas, Nike, Reebok y New Athletic, las cuales son reconocidas mundialmente por la calidad de sus productos y sus innovaciones tanto en diseños como en la tecnología usada en sus productos.

Por un lado, Adidas compite a través de la innovación tecnológica basada en la amortiguación a través de su tecnología *BOOST*, la cual brinda una excelente amortiguación, mayor retorno de energía, firmeza, suavidad y comodidad en cada zancada, entre otras características<sup>27</sup>, las cuales se pueden apreciar en el Anexo 1. Además, consideran la sostenibilidad ambiental mediante el uso de materiales reciclados tales como plástico, caucho, telas, entre otros.

---

<sup>27</sup> Runnea. Boost, toda la verdad sobre la tecnología de amortiguación de Adidas. Recurso electrónico en: <<https://www.runnea.com/articulos/running-news/2014/06/boost-toda-verdad-sobre-tecnologia-189/>>

Por otro lado, Nike compite a través de su tecnología *FLYKNIT*, cuyos modelos se pueden apreciar en la Anexo 2. Esta tecnología es un material compuesto con filamentos de hilos fuertes y ligeros, tejidos en una sola pieza brindando sujeción, elasticidad, transpirabilidad y durabilidad<sup>28</sup>. Al igual que Adidas, Nike también se preocupa por la sostenibilidad ambiental de sus productos.

Si bien la competencia no brinda los mismos productos, tienen el mismo mercado objetivo; por lo cual, llegan a ser competidores directos. Sin embargo, estas no cuentan con zapatillas especializadas según el tipo de pisada.

La cantidad de personas que practican actividades deportivas tales como correr e ir al gimnasio están en aumento debido a la necesidad de llevar un estilo de vida saludable; por ello, resulta importante velar por su integridad física reduciendo el riesgo de sufrir lesiones debido al uso de un calzado inadecuado al momento de realizar sus actividades físicas.

En conclusión, el grado de rivalidad entre competidores es alto ya que si bien los productos de la competencia no brindan los mismos beneficios, sí cumplen con permitir a los consumidores realizar las actividades físicas de su preferencia. Además, el proyecto deberá tener un buen plan de marketing, cuyas estrategias le permitan competir en el mercado.

---

<sup>28</sup> NIKE. NIKE FLYKNIT. Recurso electrónico en:  
<[https://www.nike.com/es/es\\_es/c/innovation/flyknit?ref=https%253A%252F%252Fwww.google.com%252F](https://www.nike.com/es/es_es/c/innovation/flyknit?ref=https%253A%252F%252Fwww.google.com%252F)>



## Capítulo 4. Planeamiento Estratégico

En esta sección se definen la misión, visión y las estrategias a través de un análisis FODA. Asimismo, establecen los objetivos estratégicos y financieros del proyecto.

### 4.1 Visión

Ser una marca líder a nivel nacional dentro del sector deportivo, además ser una de las principales marcas que apoya al deportista peruano y que se preocupa por el bienestar de sus clientes.

### 4.2 Misión

Ser una empresa que fabrica y comercializa zapatillas deportivas con el menor impacto ambiental en sus procesos. Además, comprometidos con brindarle seguridad, calidad y confort a los clientes en su andar. Asimismo, generar retribuciones que permitan el crecimiento de la empresa mediante innovaciones constantes tanto en tecnologías como en calidad.

### 4.3 Análisis FODA

El análisis FODA permitirá identificar y seleccionar las estrategias adecuadas a través del análisis de los factores internos y externos que afectan al negocio. A continuación se presentan las matrices utilizadas para este análisis.

#### 4.3.1. *Matriz de evaluación de factores internos (EFI)*

Para el análisis de factores internos, se establece 5 fortalezas y 5 debilidades, las cuales se detallan en la Tabla 1. Luego, se asignará a cada factor un peso, cuyo cálculo se detalla en el Anexo 3 y, por último, se asignará a cada factor un puntaje el cual se aprecia en la Tabla 2. Con lo cual se obtiene una ponderación total de 2.61

**Tabla 1: Matriz EFI**

Elemento		Factores internos	Peso	Puntaje	Ponderación
Fortalezas	F1	Tecnología enfocada en el tipo de pisada	13.89%	4	0.56
	F2	Marca que apoya al deportista peruano	11.11%	3	0.33
	F3	Implementación de materia prima de calidad	11.11%	4	0.44
	F4	Compromiso con el medio ambiente y valores	8.33%	4	0.33
	F5	Ubicación estratégica del centro de distribución e infraestructura moderna	11.11%	3	0.33
Debilidades	D1	Desconocimiento inicial de la marca	11.11%	1	0.11
	D2	El precio del algodón es variable	8.33%	1	0.08
	D3	Dependencia de los proveedores de materia prima	11.11%	2	0.22
	D4	Elevado monto de inversión inicial	5.56%	2	0.11
	D5	Falta de experiencia en el mercado de zapatillas deportivas	8.33%	1	0.08
TOTAL			100%		2.61

**Tabla 2: Puntuación Matriz EFI**

Nivel	Puntaje
FI muy positivo	4
FI positivo	3
FI negativo	2
FI muy negativo	1

#### **4.3.2. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)**

Para el análisis de factores externos, se establece 5 oportunidades y 5 amenazas, las cuales se detallan en la Tabla 3. Luego, se asignará a cada factor un peso, cuyo cálculo se detalla en el Anexo 4 y, por último, se asignará a cada factor un puntaje el cual se aprecia en la Tabla 4. Con lo cual se obtiene una ponderación total de 2.50.

**Tabla 3: Matriz EFE**

Elemento		Factores internos	Peso	Puntaje	Ponderación
Oportunidades	O1	Baja oferta de zapatillas con el mismo enfoque	13.64%	3	0.41
	O2	Aumento de personas que llevan un estilo de vida saludable	11.36%	4	0.45
	O3	Promoción de innovaciones en la industria del calzado por parte del CITECCAL	11.36%	4	0.45
	O4	Crecimiento del sector deportivo	11.36%	3	0.34
	O5	Apoyo por parte del gobierno	11.36%	3	0.34
Amenazas	A1	Competencia contra marcas reconocidas mundialmente	18.18%	1	0.18
	A2	El Perú tiene un índice muy alto de contrabando	4.55%	2	0.09
	A3	El cambio climático afecta la producción y transporte de algodón	4.55%	2	0.09
	A4	Los productos sustitutos están bien posicionados en el mercado	6.82%	1	0.07
	A5	Posibilidad de réplica por parte de la competencia	6.82%	1	0.07
TOTAL			100%		2.50

**Tabla 4: Puntuación Matriz EFI**

Nivel	Puntaje
FE muy positivo	4
FE positivo	3
FE negativo	2
FE muy negativo	1

#### 4.3.3. Matriz interna – externa

La intercepción entre las ponderaciones totales obtenidas en las matrices EFE y EFI se encuentra en el cuadrante V, tal como se aprecia en el Gráfico 17, por lo cual se dará énfasis a las estrategias de desarrollo de mercado y desarrollo de productos.

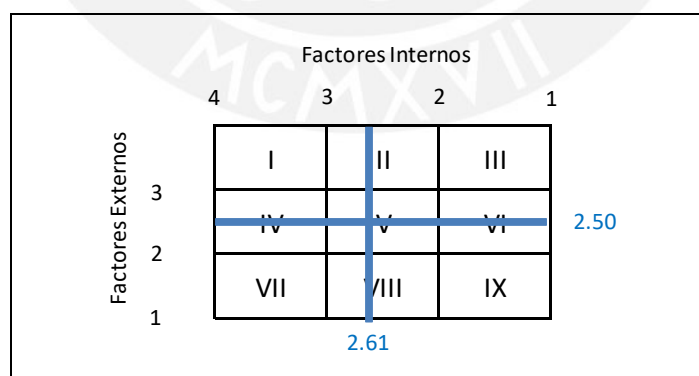


Gráfico 17: Matriz Interna – Externa

#### 4.3.4. Matriz FODA

En la Anexo 5 se puede apreciar el análisis de los factores internos y externos, con lo cual se identificaron las medidas estratégicas a considerar a fin de lograr posicionar el producto en el mercado.

#### 4.3.5. Matriz cuantitativa de estrategias

En la Tabla 5 se observa las estrategias principales en las que nos deberíamos enfocar para el desarrollo de producto y mercado. El detalle del análisis cuantitativo de estrategias se puede apreciar en el Anexo 6, para el cual se usa la ponderación de la Tabla 6.

Tabla 5: Estrategias

Estrategias	Puntaje
<b>Principales</b>	
3.- Elaborar una estrategia de promoción y publicidad enfocada en la novedad el producto	161
4.- Promover el compromiso social y ambiental de la empresa en sus procesos	146
2.- Utilizar el apoyo que promueve el estado a través de leyes y normas para promocionar los productos fabricados por empresarios peruanos	142
5.- Brindar promociones y ofertas para tener un mercado más dinámico.	139
7.- Aprovechar la tecnología del CITECCAL para tener un ciclo de mejora continua en el producto.	137
6.- Aprovechar el crecimiento del sector para posicionar el producto	136
12.- Desarrollar alianzas estratégicas con los proveedores	132
<b>Secundarias</b>	
1.- Aprovechar el crecimiento del mercado del sector deportivo para ofertar zapatillas deportivas con este nuevo enfoque	130
14.- Tener un stock de seguridad en condiciones necesarias para la conservación de la materia prima.	127
9.- Invertir en materia prima de calidad y tecnología permitirá que nuestro producto compita a la par con marcas reconocidas	126
13.- Establecer relaciones con expertos en el sector para concretar diversas estrategias a fin de reducir el impacto de las amenazas.	121
8.- Establecer relaciones sólidas con los proveedores	113
10.- Invertir en personal altamente calificado capaces de guardar la confidencialidad de nuestros productos	108
11.- Encontrar una zona estratégica de la capital que favorezca al transporte y distribución de materia prima y/o productos	105

**Tabla 6: Escala de Calificación del Atractivo (CA)**

Puntuación	Nivel
1	No es Atractiva
2	Algo Atractiva
3	Bastante Atractiva
4	Muy Atractiva

#### **4.4 Estrategia genérica**

En base a los análisis realizados anteriormente y la matriz cuantitativa de estrategias, se concluyó aplicar las estrategias de desarrollo de producto y de mercado. Dentro de las cuales destaca la estrategia de diferenciación, con el fin de posicionar el producto como único en el mercado. Para llevar a cabo la diferenciación del producto se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Invertir en desarrollar la marca a través de publicidad estratégica, haciendo énfasis en los valores agregados del producto.
- Promocionar el producto en eventos deportivos tales como carreras, competencias deportivas, entre otras.
- Desarrollar vínculos estratégicos con el CITECCAL y los proveedores para poder fabricar productos de calidad y evitar quiebres de stock.

#### **4.5 Objetivos Organizacionales**

Los objetivos se clasifican en general financieros y estratégicos:

##### **4.5.1. *Objetivo general***

El objetivo principal de la presente tesis es evaluar la viabilidad comercial, técnica, financiera y económica de una empresa productora y comercializadora de zapatillas deportivas especiales.

#### **4.5.2. *Objetivos financieros***

- Recuperar la inversión en un plazo no mayor a 5 años.
- Incrementar las ventas en promedio 5% anual como mínimo.
- Alcanzar una tasa anual de retorno sobre el capital superior al 20% para los próximos 5 años.

#### **4.5.3. *Objetivos estratégicos***

- Lograr una participación de mercado del 5% en los primeros 5 años.
- Posicionar la marca dentro de nuestro público objetivo durante los primeros 5 años del proyecto.
- Realizar los procesos de la cadena de suministro mediante gestión social y medioambiental para preservar la sostenibilidad de nuestro producto.
- Mantener una producción eficiente con altos estándares de calidad.

## Conclusiones

• La industria de calzado peruano es un sector poco desarrollado por ahora, ello no ha favorecido a la generación de valor agregado en el producto final, ni ha permitido aprovechar la calidad de los insumos perdiendo competitividad frente al producto extranjero. A pesar de contar con talleres brindados por PRODUCE y el CTECCAL, estos no son suficientes para lograr una adecuada estandarización de los procesos y productos de alta calidad. Ello se ve reflejado en la poca capacitación o especialización en la producción del mismo.

• El debilitamiento de la industria nacional se debe al limitado desarrollo que tienen las micro y pequeñas empresas del sector, lo cual contribuye al incremento de las importaciones y un sector dominado por estas. Asimismo, La industria nacional de calzado deportivo no ha logrado producir un calzado con un diferencial que pueda satisfacer las exigencias del consumidor peruano, el cual sigue las tendencias de moda en el mundo; por ello, no ha logrado tener una posición ventajosa ante los productos extranjeros.

• El sector calzado refleja una estabilidad comercial en el Perú, lo cual favorece a la viabilidad y rentabilidad económica de un proyecto de inversión en el sector. Por ello, resulta importante aprovechar el crecimiento del sector con el fin de posicionar un nuevo producto. Además, la diferenciación del producto es un factor clave de éxito ante el ingreso masivo de importaciones de calzado deportivo, ya que el consumidor peruano prefiere productos que sean duraderos y de mayor calidad. Por ello, es importante aplicar y apostar por las estrategias de diferenciación, calidad e innovación.

• La adecuada inversión y aplicación de las estrategias de marketing permitirán dar a conocer un nuevo producto, brindarle ventajas competitivas, fidelizar a cliente y proveedores, una adecuada adopción de un nuevo producto.

- A partir del análisis estratégico cualitativo y cuantitativo se concluye aplicar las estrategias de desarrollo de producto y de mercado. Teniendo foco en la diferenciación, con el fin de posicionar el producto como único en el mercado

- Elaborar el proyecto de producción y comercialización de zapatillas deportivas especiales presentará un impacto positivo en la comunidad buscando el bienestar y el cuidado de la salud en las personas.





## **Recomendaciones**

- Se debe postergar la realización del presente plan estratégico y continuar con el estudio de pre factibilidad a medida de que la situación de la coyuntura actual mejore y se reactive la economía.

- Se debe tener una inversión continua en la marca y su posicionamiento; además, a fin de mejorar continuamente la experiencia del cliente y brindarle una mejor experiencia al cliente es necesario invertir en mejores tecnologías.

- Actualmente, los pequeños fabricantes de calzado no tienen un ciclo de mejora continua, en cuanto a conocimiento y desarrollo tecnológico, en sus procesos productivos; por ello, se debe enfatizar el proceso de cambio, que viene promoviendo el estado peruano, desarrollando stakeholders que sirvan de nexo directo entre los fabricantes y grupos de interés a fin de producir a un menor costo y con mayor calidad.

- Las nuevas empresas de este sector deben tener como índice de competencia la búsqueda de nuevos mercados internos y de mejor calidad; y así poder competir con los calzados importados. Para ello, resulta indispensable tener un programa o proceso de mejora dentro de la empresa.

- En el sector calzado las empresas deben reformular su propuesta de valor, para tener mayores posibilidades de incursionar en nuevos mercados, tanto a nivel nacional como internacional; de esta forma, se podrá mejorar el déficit en la balanza comercial.

## Bibliografía

### ADIDAS

s/f *Materials*. Consulta: 5 de octubre de 2019

<https://www.adidas-group.com/en/sustainability/products/materials/#/pfc/our-approach-to-addressing-microfibre-pollution/>

### ANDINA

2019 “Industria aportó S/ 14,482 millones en tributos internos”. ANDINA. Lima, 24 de enero. Consulta: 5 de octubre de 2019.

<https://andina.pe/agencia/noticia-industria-aporto-s-14482-millones-tributos-internos-el-2018-740269.aspx>

### AMAYA, Jorge

2019 *Impacto de la importación de Calzado Chino en el Desarrollo y Rentabilidad de la MYPE del Sector Calzado en Lima Metropolitana, Distrito de La Victoria 2017-2018*. Tesis para obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración de Negocios y Marketing. Lima: Universidad Tecnológica del Perú, Facultad de Administración y Negocios.

[http://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/UTP/905/1/Jorge%20Amaya\\_Trabajo%20de%20Investigacion\\_Bachillerato\\_2017.pdf](http://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/UTP/905/1/Jorge%20Amaya_Trabajo%20de%20Investigacion_Bachillerato_2017.pdf)

### BBC

2018 “Cómo el calzado deportivo se convirtió en un artículo de moda que genera miles de millones de dólares al año”. BBC. España, 21 de octubre. Consulta: 14 de octubre de 2019.

<https://www.bbc.com/mundo/noticias-45884410>

### BOCANEGRA, Nat

2019 Estudio de pre-factibilidad para la producción y comercialización de cacao en polvo fortificado con sacha inchi y de té a base de cascarilla de cacao. Tesis de licenciatura en Ciencias e Ingeniería con mención en Ingeniería Industrial. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Ciencias e Ingeniería.

### BUSTAMANTE, Christian y otros.

2017 *Planeamiento Estratégico para la Industria Peruana del Calzado*. Tesis para obtener el Grado de Magíster en Administración Estratégica de Empresas. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Posgrado.

[http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/8987/BUSTAMANTE\\_NORIEGA\\_PLANEAMIENTO\\_CALZADO.pdf?sequence=3&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/8987/BUSTAMANTE_NORIEGA_PLANEAMIENTO_CALZADO.pdf?sequence=3&isAllowed=y)

#### CÁMARA DE COMERCIO DE LIMA

2018 Cinco marcas concentran más del 80% de las importaciones de zapatillas. Comercio Exterior. Consulta: 5 de octubre de 2019.

[https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r800\\_3/comercio%20exterior.pdf](https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r800_3/comercio%20exterior.pdf)

#### CEDEÑO, Jorge

2019 Estudio podológico y biomecánico que descubre el uso de calzado inadecuado que afecta la práctica deportiva. Trabajo de investigación para optar el Título Profesional de Licenciado en Cultura Física. Guayaquil: Universidad de Guayaquil, Facultad de Educación Física, Deportes y Recreación.

<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/39559/1/Cede%C3%B1o%20Vargas%20Jorge%20Camilo%20%20%202022-1019.pdf>

#### CITECCAL

2019 LISTADO DE NORMAS TÉCNICAS DE CALZADO. Lima. Consulta: 5 de octubre de 2019.

<http://citeccal.itp.gob.pe/wp-content/uploads/2016/03/Listado-de-Normas-T%C3%A9cnicas-de-Calzado.pdf>

#### CHUMIOQUE, García y ESPÍRITU, Guillermo.

2019 *Las importaciones de calzado chino y su impacto en la disminución de la producción en el sector calzado en las empresas productoras de Lima Metropolitana entre los años 2015 al 2017*. Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Negocios Internacionales. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Facultad de Negocios.

[https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/626351/Chumioque\\_GD.pdf?sequence=11&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/626351/Chumioque_GD.pdf?sequence=11&isAllowed=y)

#### CLINISALUD CENTRO CLÍNICO

2013 “Anatomía de una zapatilla”. Clinisalud Centro Clínico. Albacete, 24 de setiembre. Consulta: 5 de octubre de 2019.

<https://clinisalud.com/anatomia-de-una-zapatilla/>

#### CLINISALUD CENTRO CLÍNICO

2016 “11 partes de una zapatilla que debes conocer”. Clinisalud Centro Clínico. Albacete, 22 de febrero. Consulta: 5 de octubre de 2019.

<https://clinisalud.com/partes-de-una-zapatilla/>

#### CUEVA, Catherine

2018 Estudio de pre-factibilidad para la producción y comercialización de bebidas energizantes a base de chía en lima metropolitana. Tesis de licenciatura en Ciencias e Ingeniería con mención en Ingeniería Industrial. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Ciencias e Ingeniería.

DELGADO, Diego

- 2016 Estudio de pre-factibilidad de exportación de productos a base de stevia a estados unidos y a la unión europea. Tesis de licenciatura en Ciencias e Ingeniería con mención en Ingeniería Industrial. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Ciencias e Ingeniería.

#### ECOLOGISMOS

- 2018 “Así son los calzados ecológicos y éticos que reducen el impacto ambiental”. Ecologismos. Barcelona, 8 de octubre. Consulta: 5 de octubre de 2019.

<https://ecologismos.com/a-si-son-los-calzados-ecologicos-y-eticos-que-reducen-el-impacto-ambiental/>

ESPINOZA, Sebastian

- 2016 Estudio de pre-factibilidad para la implementación de un centro de distribución para el abastecimiento de pescado congelado en lima. Tesis de licenciatura en Ciencias e Ingeniería con mención en Ingeniería Industrial. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Ciencias e Ingeniería.

#### FISIO ONLINE

- 2018 “Analizando las partes de la zapatilla – upper”. Fisio Online todo sobre fisioterapia. Bilbao, 3 de marzo. Consulta: 5 de octubre de 2019.

<https://www.fisioterapia-online.com/videos/analizando-las-partes-de-la-zapatilla-upper>

FLORES, Gerardo

- 2016 Estudio de pre-factibilidad para la implementación de un parque de diversiones en lima metropolitana. Tesis de licenciatura en Ciencias e Ingeniería con mención en Ingeniería Industrial. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Ciencias e Ingeniería.

#### GENERALITAT VALENCIANA

- s/f Las buenas prácticas medioambientales en el Calzado. Valencia. Consulta: 5 de octubre de 2019

[https://www.cma.gva.es/areas/educacion/educacion\\_ambiental/educ/ed\\_amb\\_empresa/pdf/CalzadoC.PDF](https://www.cma.gva.es/areas/educacion/educacion_ambiental/educ/ed_amb_empresa/pdf/CalzadoC.PDF)

#### GESTIÓN

- 2018 “¿Qué marca de zapatillas prefieren los peruanos?”. GESTIÓN. Lima, 4 de noviembre. Consulta: 5 de octubre de 2019.

<https://gestion.pe/economia/marca-zapatillas-prefieren-peruanos-231249-noticia/>

#### GESTIÓN

- 2018 “SNI: México representa destino ideal para exportaciones de caucho”. Gestión. Lima, 2 de julio. Consulta: 5 de octubre de 2019.

<https://gestion.pe/economia/sni-mexico-representa-destino-ideal-exportaciones-caucho-237311-noticia/?ref=gesr>

## GESTIÓN

2018 “En sus marcas, listos, ¡fuera!: el calendario de las carreras del 2018”. GESTIÓN. Lima, 16 de enero. Consulta: 5 de octubre 2019.

<https://gestion.pe/tendencias/marcas-listos-fuera-calendario-carreras-2018-225006-noticia/>

## GESTIÓN

2019 “SIN: Industria suma seis años siendo la actividad económica que aporta más impuestos”. Gestión. Lima, 24 de enero. Consulta: 5 de octubre.

<https://gestion.pe/economia/sni-industria-suma-seis-anos-siendo-actividad-economica-aporta-impuestos-nndc-256684-noticia/>

## GESTIÓN

2019 “IEP: Popularidad de Vizcarra sube de 40% a 75% y el 84% apoya disolución del Congreso”. GESTIÓN. Lima, 6 de octubre. Consulta: 8 de octubre de 2019.

<https://gestion.pe/peru/politica/iep-popularidad-de-vizcarra-sube-de-40-a-75-y-el-84-apoya-disolucion-del-congreso-noticia/>

## GESTIÓN

2019 “Tipo de cambio opera estable en medio de expectativa por diálogos para destrabar la guerra comercial”. GESTIÓN. Lima, 7 de octubre. Consulta: 8 de octubre de 2019.

<https://gestion.pe/economia/mercados/precio-del-dolar-en-peru-hoy-7-de-octubre-tipo-de-cambio-cotizacion-compra-venta-bcr-interbancario-ocona-noticia/?ref=gesr>

## GESTIÓN

2019 “Tipo de cambio cierra al alza en semana dominada por las tensiones políticas”. GESTIÓN. Lima, 4 de octubre. Consulta: 5 de octubre de 2019.

<https://gestion.pe/economia/mercados/dolar-tipo-de-cambio-cierra-al-alza-en-semana-dominada-por-las-tensiones-politicas-noticia/>

## GESTIÓN

2019 “Constitucionalistas hablan sobre la decisión de disolver el Congreso”. GESTIÓN. Lima, 3 de octubre. Consulta: 5 de octubre de 2019.

<https://gestion.pe/peru/politica/diez-constitucionalistas-y-abogados-responden-a-la-decision-de-disolver-el-congreso-noticia/>

## GESTIÓN

2019 “Crisis política: cinco claves para un complejo embrollo legal”. GESTIÓN. Lima, 3 de octubre. Consulta: 5 de octubre de 2019.

<https://gestion.pe/peru/politica/cierre-del-congreso-crisis-politica-de-peru-cinco-claves-para-un-complejo-embrollo-legal-noticia/>

## GESTIÓN

2019 “Confiep espera que ministra de Economía, María Antonieta Alva, tienda puentes con sector privado”. GESTIÓN. Lima, 3 de octubre. Consulta: 5 de octubre de 2019.

<https://gestion.pe/economia/confiep-espera-que-ministra-de-economia-maria-antonietta-alva-tienda-puentes-con-sector-privado-noticia/>

## GESTIÓN

2019 “Cuatro escenarios posibles en la crisis política peruana”. GESTIÓN. Lima, 2 de octubre. Consulta: 5 de octubre de 2019.

<https://gestion.pe/peru/cuatro-escenarios-posibles-en-la-crisis-politica-peruana-noticia/?ref=gesr>

## GESTIÓN

2019 “CCL pide intervención del TC “cuanto antes” para superar crisis política”. GESTIÓN. Lima, 1 de octubre. Consulta: 5 de octubre de 2019.

<https://gestion.pe/economia/ccl-pide-intervencion-del-tc-cuanto-antes-para-superar-crisis-politica-noticia/>

## GESTIÓN

2019 “Martín Vizcarra oficializa disolución del Congreso y convoca elecciones para 26 de enero de 2020”. GESTIÓN. Lima, 1 de octubre. Consulta: 5 de octubre de 2019.

<https://gestion.pe/peru/politica/martin-vizcarra-oficializa-disolucion-del-congreso-y-convoca-elecciones-para-26-de-enero-de-2020-noticia/?ref=gesr>

## GESTIÓN

2019 “‘Funcional’ desplaza al ‘running’ como nueva tendencia en venta de zapatillas”. GESTIÓN. Lima, 24 de julio. Consulta: 5 de octubre 2019.

<https://gestion.pe/economia/empresas/funcional-desplaza-running-nueva-tendencia-venta-zapatillas-274013-noticia/>

## GESTIÓN

2019 “Dos marcas globales de zapatillas para running alistan su ingreso a Perú”. GESTIÓN. Lima, 2 de julio. Consulta: 5 de octubre 2019.

<https://gestion.pe/economia/empresas/dos-marcas-globales-zapatillas-running-alistan-ingreso-peru-271949-noticia/?ref=gesr>

## GESTIÓN

2019 “Scotiabank redujo proyecciones de crecimiento del PBI para este y el próximo año”. GESTIÓN. Lima, 4 de octubre. Consulta: 5 de octubre 2019.

<https://gestion.pe/economia/scotiabank-reduce-su-proyeccion-de-crecimiento-de-este-ano-de-31-a-23-noticia/>

## GESTIÓN

- 2019 “El BCR no moverá su tasa clave el jueves pero sí la reducir en unos meses según Scotiabank”. GESTIÓN. Lima, 7 de octubre. Consulta: 8 de octubre 2019.

<https://gestion.pe/economia/bcr-no-movera-su-tasa-clave-el-jueves-pero-si-la-reducira-en-unos-meses-segun-estima-scotiabank-politica-monetaria-economia-peruana-noticia/>

## GESTIÓN

- 2019 “Scotiabank redujo proyecciones de crecimiento del PBI para este y el próximo año” GESTIÓN. Lima, 4 de octubre. Consulta: 5 de octubre 2019.

<https://gestion.pe/economia/scotiabank-reduce-su-proyeccion-de-crecimiento-de-este-ano-de-31-a-23-noticia/>

## GRILLO, GUEVARA, FERNANDEZ, TUTAYA Y VILLALVA

- 2018 Zapatillas a base de plástico reciclado. Proyecto de investigación para la asignatura Evaluación de Proyectos. Lima: Universidad de Lima, Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas.

[http://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/ulima/7967/Zapatillas\\_plastico\\_reciclado\\_proyecto.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/ulima/7967/Zapatillas_plastico_reciclado_proyecto.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

## ICEX

- 2019 Calzado en Perú. Oficina Económica y Comercial de España en Lima. Lima, 25 de abril. Consulta: 21 de noviembre de 2019

[https://www.icex.es/icex/wcm/idc/groups/public/documents/documento/mde5/ode5/~edisp/doc2019819676.pdf?utm\\_source=RSS&utm\\_medium=ICEX.es&utm\\_content=26-04-2019&utm\\_campaign=Ficha%20sector.%20Calzado%20en%20Per%C3%BA%202019](https://www.icex.es/icex/wcm/idc/groups/public/documents/documento/mde5/ode5/~edisp/doc2019819676.pdf?utm_source=RSS&utm_medium=ICEX.es&utm_content=26-04-2019&utm_campaign=Ficha%20sector.%20Calzado%20en%20Per%C3%BA%202019)

## IZQUIERDO, Javier

- 2016 La importancia del calzado en las principales lesiones de rodilla en corredores. Trabajo de investigación presentado para optar el Grado Académico en Fisioterapia. Valladolid: Universidad de Valladolid, Facultad de Fisioterapia de Soria.

<http://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/20560/TFG-O%20879.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

## GONZALES, Julio, Carlos TORRES y Alberto VILLACORTA

- 2019 *Plan de negocio de servicio de renovación y mantenimiento integral de calzado – upper*. Trabajo de investigación presentado para optar el Grado Académico de Magíster en Administración. Lima: Universidad del Pacífico, Escuela de Postgrado.

[http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2540/Julio\\_Tesis\\_Maestria\\_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2540/Julio_Tesis_Maestria_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

## LA BOLSA DEL CORREDOR

2015 “Partes de una zapatilla de correr”. LDBC. 14 de febrero. Consulta: 5 de octubre de 2019

<https://www.sport.es/labolsadelcorredor/partes-de-una-zapatilla-de-correr/>

## MERCADO NEGRO

2019 “Salud: moda o estilo de vida”. Mercado Negro. Lima, 22 de mayo. Consulta: 5 de octubre de 2019.

<https://www.mercadonegro.pe/columna/healthy-style-moda-estilo-de-vida/>

## MERCADO NEGRO

2019 “‘He decidido disolver constitucionalmente el Congreso’, el día después’. Mercado Negro. Lima, 1 de octubre. Consulta: 5 de octubre de 2019

<https://www.mercadonegro.pe/marketing/marcas/he-decidido-disolver-constitucionalmente-el-congreso-el-dia-despues/>

## MERCADO NEGRO

2019 “Economía peruana se desacelera ante crisis política”. Mercado Negro. Lima, 3 de octubre. Consulta: 5 de octubre de 2019

<https://www.mercadonegro.pe/noticias/economia-peruana-se-desacelera-ante-tesis-politica/>

## MUSCULACIÓN TOTAL

2019 “¿Cómo está formada una zapatilla de running”? Musculación Total. Lima, 24 de marzo. Consulta: 5 de octubre de 2019

<https://www.musculaciontotal.com/running/partes-de-una-zapatilla-de-running/>

## MUY INTERESANTE

s/f “Fabricar zapatillas de deporte contamina más que una bombilla de 100 vatios encendida durante una semana”. Muy Interesante. Madrid. Consulta: 5 de octubre de 2019.

<https://www.muyinteresante.es/naturaleza/articulo/fabricar-zapatillas-de-deporte-contamina-mas-que-una-bombilla-de-100-vatios-encendida-durante-una-semana-511369224773>

## NIKE

s/f Innovación reinventada. Consulta: 5 de octubre de 2019.

[https://www.nike.com/es/es\\_es/c/innovation/grind](https://www.nike.com/es/es_es/c/innovation/grind)

## NIKE

s/f *PURPOSE MOVES US*. Consulta: 5 de octubre de 2019.

<https://purpose.nike.com/>



NIKE

s/f *Building Relationships with Our Suppliers*. Consulta: 5 de octubre de 2019.

<https://purpose.nike.com/supplier-relationships>

NIKE

s/f *Guiding the Future of Design*. Consulta: 5 de octubre de 2019.

<https://purpose.nike.com/innovating-sustainably>

NIKE

s/f *NIKE FLYKNIT*. Consulta: 5 de octubre de 2019.

[https://www.nike.com/es/es\\_es/c/innovation/flyknit](https://www.nike.com/es/es_es/c/innovation/flyknit)

NIKE

s/f Innovación para un rendimiento sostenible. Consulta: 5 de octubre de 2019.

[https://www.nike.com/es/es\\_es/c/sustainability](https://www.nike.com/es/es_es/c/sustainability)

NIKE

2016 *Four Year of Nike Flynit*. Consulta: 5 de octubre de 2019.

<https://news.nike.com/news/four-years-of-nike-flyknit>

PERU21

2013 “Unos US\$530 millones en mercadería de contrabando ingresan al año a Perú”.

PERU21. Lima, 21 de mayo. Consulta: 5 de octubre de 2019.

<https://peru21.pe/economia/us-530-millones-mercaderia-contrabando-ingresan-ano-peru-107480-noticia/>

PASTOR, Raúl

2016 Influencia de la altura de drop en zapatillas deportivas como posible factor precipitante de lesiones en el pie en corredores amateurs. Trabajo de investigación para optar el Grado Académico en Podología. Alicante: Universidad Miguel Hernández, Facultad de Medicina.

<http://dspace.umh.es/bitstream/11000/3161/1/Pastor%20Tom%c3%a1s%2c%20Ra%c3%bal.pdf>

PERÚ RETAIL

2017 “Perú es el cuarto mayor productor de calzado de América del Sur”. Perú Retail. Lima, 12 de junio. Consulta: 5 de octubre de 2019.

<https://www.peru-retail.com/peru-cuarto-mayor-productor-calzado-america-del-sur/>

PERÚ RETAIL

2017 “Demanda de calzado deportivo podría llegar a US\$ 10.500 millones de dólares en 2021”. Perú Retail. Lima, 2 de junio. Consulta: 5 de octubre de 2019.

<https://www.peru-retail.com/demanda-calzado-deportivo-podria-llegar-10500-millones-dolares-2021/>

## PERÚ RETAIL

2019 “Aproximadamente 6 millones de personas compran por Internet en Perú”. Perú Retail. Lima, 23 de abril. Consulta: 5 de octubre de 2019.

<https://www.peru-retail.com/aproximadamente-6-millones-de-personas-compran-por-internet-peru/>

## PROMPERU

2017 “Perú alberga el algodón más fino del mundo”. Perú. Lima, 3 de noviembre. Consulta: 5 de octubre de 2019.

<https://peru.info/es-pe/talento/noticias/6/26/peru-alberga-el-algodon-mas-fino-del-mundo>

## ROCA, Andrea y SÁNCHEZ, Rubén

2015 La biomecánica y psicomotricidad del corredor como factores determinantes para el apoyo del antepie en la carrera. Revista Internacional de Ciencias Podológicas.

<https://revistas.ucm.es/index.php/RICP/article/download/47317/44367>

## ROSALES, Daniel

2014 Análisis multicéntrico del tipo de calzado deportivo y su relación con la pisada en que realizan su entrenamiento en distintos parques del distrito metropolitano de Quito. Trabajo de investigación para optar por el Título de Especialista en Medicina del Deporte. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Facultad de Medicina.

<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/7884/11.93.000776.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

## RUNNEA

2016 “Boost, toda la verdad sobre la tecnología de amortiguación de adidas”. RUNNEA. Vizcaya, 18 de diciembre. Consulta: 5 de octubre de 2019.

<https://www.runnea.com/articulos/running-news/2014/06/boost-toda-verdad-sobre-tecnologia-189/>

## RUNNICS BLOG

2019 “Partes de una zapatilla para correr”. Runnics Blog. Valencia, 10 de octubre. Consulta: 10 de octubre de 2019

<https://blog.runnics.com/zapatillas/partes-zapatilla-para-correr/>

## SHOES AND MORE

2018 “Tipos de calzado deportivo y sus características”. Shoes and More. España, 2 de enero. Consulta: 5 de octubre de 2019.

<https://shoesandmorebdn.com/blog/post/tipos-de-calzado-deportivo-y-sus-caracteristicas>

SOCIEDAD NACIONAL DE INDUSTRIAS

2019 “Industria de calzado”. REPORTE SECTORIAL. Lima, febrero 2019, número 2. Consulta: 13 de marzo de 2020.

<https://www.sni.org.pe/wp-content/uploads/2017/03/Reporte-Sectorial-de-Calzado-Enero-2017.pdf>

SOCIEDAD NACIONAL DE INDUSTRIAS

2017 “Fabricación de calzado”. REPORTE SECTORIAL. Lima, enero 2017, número 1. Consulta: 13 de marzo de 2020.

<https://www.sni.org.pe/febrero-2019-industria-calzado/>

SOLIS, Grecia y ALMONACID, Oswaldo

2013 Estudio de pre-factibilidad para la implementación de una cadena de restaurantes de pollo a la brasa en tres zonas geográficas de lima metropolitana y callao enfocada en los niveles socioeconómicos C y D. Tesis de licenciatura en Ciencias e Ingeniería con mención en Ingeniería Industrial. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Ciencias e Ingeniería.

SOLIS, Melanie y SERNA, Nery

2018 *Estudio de factibilidad para la producción y comercialización de calzado para damas personalizado y a la medida*. Trabajo de investigación para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración. Lima: Universidad de Lima, Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas.

[http://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/ulima/6951/Solis\\_Huaman\\_prefactibilidad\\_calzado\\_damas.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/ulima/6951/Solis_Huaman_prefactibilidad_calzado_damas.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

TAPIA, Karen

2010 “El Algodón Peruano”. Blogspot. Lima, 14 de agosto. Consulta: 5 de octubre 2019.

<http://algodondelperu.blogspot.com/>

YESTE, Antonio

2006 Influencia del calzado en las lesiones de nuestros alumnos. Efdeportes.com. Buenos Aires, 2006, N° 92.

<https://www.efdeportes.com/efd92/calzado.htm>

ZAFRA, Wilfredo

2018 Estudio de pre-factibilidad para la comercialización y producción de néctar de frutas con trozos de aloe vera endulzado con stevia en lima metropolitana. Tesis de licenciatura en Ciencias e Ingeniería con mención en Ingeniería Industrial. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Ciencias e Ingeniería.

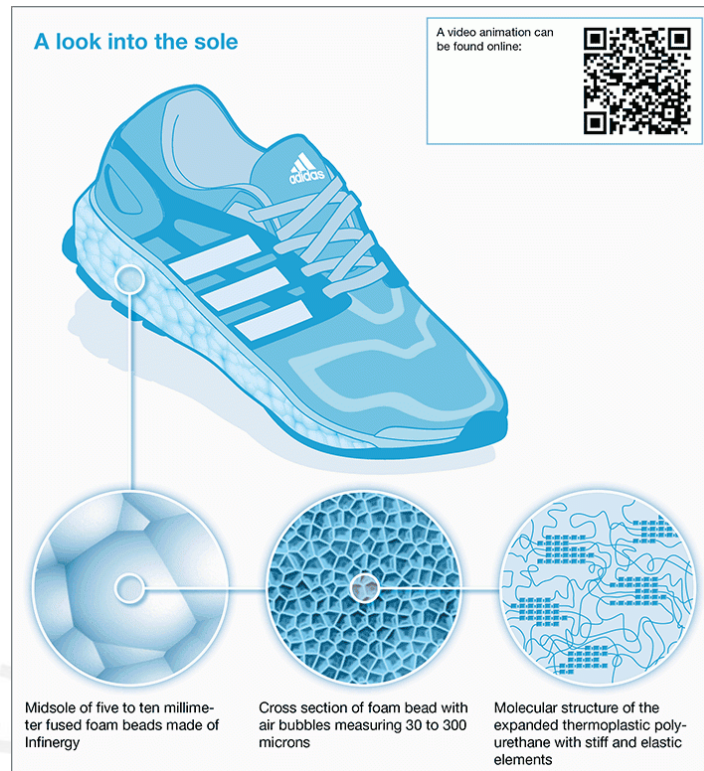
## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Tecnología Boost - Adidas.....	47
Anexo 2: Tecnología FLYKNIT - NIKE.....	47
Anexo 3: Matriz de evaluación de factores internos.....	48
Anexo 4: Matriz de evaluación de factores externos.....	48
Anexo 5: Matriz FODA .....	49
Anexo 6: Matriz de evaluación cuantitativa de estrategias.....	50



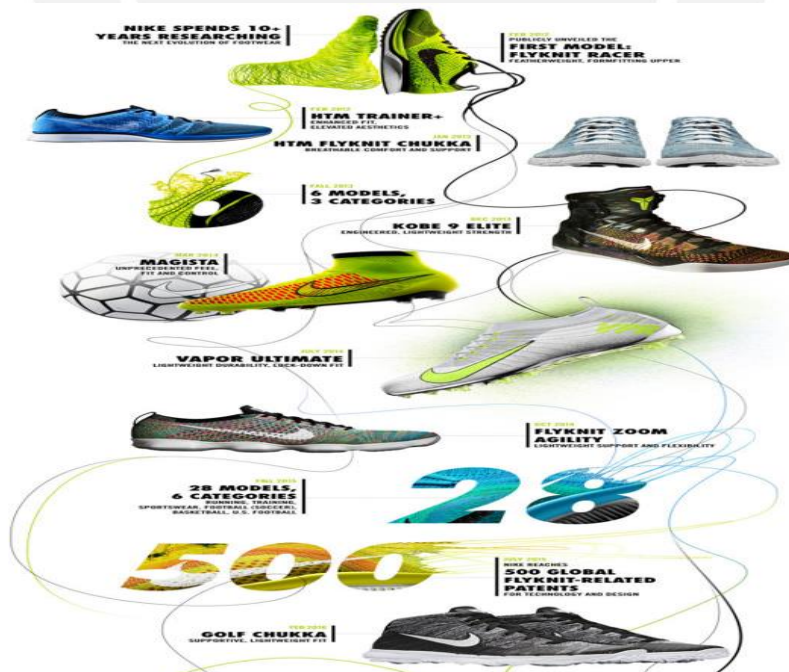
# ANEXOS

## Anexo 1: Tecnología Boost - Adidas



Fuente: Runnea

## Anexo 2: Tecnología FLYKNIT - NIKE



Fuente: NIKE NEWS

### Anexo 3: Matriz de evaluación de factores internos

	F1	F2	F3	F4	F5	D1	D2	D3	D4	D5	Cantidad	Peso
F1		1	0	0	1	1	0	0	1	1	5	13.89%
F2	1		1	0	0	1	0	0	0	1	4	11.11%
F3	0	1		1	0	0	1	1	0	0	4	11.11%
F4	0	0	1		0	0	1	1	0	0	3	8.33%
F5	1	0	0	0		1	0	1	1	0	4	11.11%
D1	1	1	0	0	1		0	0	0	1	4	11.11%
D2	0	0	1	1	0	0		1	0	0	3	8.33%
D3	0	0	1	1	1	0	1		0	0	4	11.11%
D4	1	0	0	0	1	0	0	0		0	2	5.56%
D5	1	1	0	0	0	1	0	0	0		3	8.33%
TOTAL											36	100%

Calificación	nivel
1	Debilidad mayor
2	Debilidad menor
3	Fuerza menor
4	Fuerza mayor

### Anexo 4: Matriz de evaluación de factores externos

	O1	O2	O3	O4	O5	A1	A2	A3	A4	A5	Cantidad	Peso
O1		1	1	1	0	1	0	0	1	1	6	13.64%
O2	1		0	1	0	1	1	0	1	0	5	11.36%
O3	1	0		1	1	1	0	0	0	1	5	11.36%
O4	1	1	1		1	1	0	0	0	0	5	11.36%
O5	0	0	1	1		1	1	1	0	0	5	11.36%
A1	1	1	1	1	1		0	1	1	1	8	18.18%
A2	0	1	0	0	1	0		0	0	0	2	4.55%
A3	0	0	0	0	1	1	0		0	0	2	4.55%
A4	1	1	0	0	0	1	0	0		0	3	6.82%
A5	1	0	1	0	0	1	0	0	0		3	6.82%
TOTAL											44	100%

Calificación	nivel
1	Amenaza mayor
2	Amenaza menor
3	Oportunidad menor
4	Oportunidad mayor

## Anexo 5: Matriz FODA

<b>MATRIZ FODA</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	Tecnología enfocada en el tipo de pisada	Desconocimiento inicial de la marca
	Marca que apoya al deportista peruano	El precio del algodón es variable
	Implementación de materia prima de calidad	Dependencia de los proveedores de materia prima
	Compromiso con el medio ambiente y valores	Elevado monto de inversión inicial
	Ubicación estratégica del centro de distribución e infraestructura moderna	Falta de experiencia en el mercado de zapatillas deportivas
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias DO</b>
Baja oferta de zapatillas con el mismo enfoque	1.- Aprovechar el crecimiento del mercado del sector deportivo para ofertar zapatillas deportivas con este nuevo enfoque	5.- Brindar promociones y ofertas para tener un mercado más dinámico.
Aumento de personas que llevan un estilo de vida saludable	2.- Utilizar el apoyo que promueve el estado a través de leyes y normas para promocionar los productos fabricados por empresarios peruanos	6.- Aprovechar el crecimiento del sector para posicionar el producto
Promoción de innovaciones en la industria del calzado por parte del CITECCAL	3.- Elaborar una estrategia de promoción y publicidad enfocada en la novedad el producto	7.- Aprovechar la tecnología del CITECCAL para tener un ciclo de mejora continua en el producto.
Crecimiento del sector deportivo	4.- Promover el compromiso social y ambiental de la empresa en sus procesos	8.- Establecer relaciones sólidas con los proveedores
Apoyo por parte del gobierno		
<b>AMENAZAS</b>	<b>Estrategias FA</b>	<b>Estrategias DA</b>
Competencia contra marcas reconocidas mundialmente		
El Perú tiene un índice muy alto de contrabando	9.- Invertir en materia prima de calidad y tecnología permitirá que nuestro producto compita a la par con marcas reconocidas	12.- Desarrollar alianzas estratégicas con los proveedores
El cambio climático afecta la producción y transporte de algodón	10.- Invertir en personal altamente calificado capaces de guardar la confidencialidad de nuestros productos	13.- Establecer relaciones con expertos en el sector para concretar diversas estrategias a fin de reducir el impacto de las amenazas.
Los productos sustitutos están bien posicionados en el mercado	11.- Encontrar una zona estratégica de la capital que favorezca al transporte y distribución de materia prima y/o productos	14.- Tener un stock de seguridad en condiciones necesarias para la conservación de la materia prima.
Posibilidad de réplica por parte de la competencia		

## Anexo 6: Matriz de evaluación cuantitativa de estrategias

		1.- Aprovechar el crecimiento del mercado del sector deportivo para ofertar zapatillas deportivas con este nuevo enfoque		2.- Utilizar el apoyo que promueve el estado a través de leyes y normas para promocionar los productos fabricados por empresarios peruanos		3.- Elaborar una estrategia de promoción y publicidad enfocada en la novedad el producto		4.- Promover el compromiso social y ambiental de la empresa en sus procesos		5.- Brindar promociones y ofertas para tener un mercado más dinámico.		6.- Aprovechar el crecimiento del sector para posicionar el producto		7.- Aprovechar la tecnología del CITECCAL para tener un ciclo de mejora continua en el producto.	
Factores Críticos para el éxito	Peso	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
<b>FORTALEZAS</b>															
Tecnología enfocada en el tipo de pisada	4	4	16	4	16	4	16	2	8	4	16	3	12	4	16
Marca que apoya al deportista peruano	3	2	6	4	12	4	12	1	3	4	12	3	9	3	9
Implementación de materia prima de calidad	4	3	12	2	8	4	16	4	16	2	8	2	8	3	12
Compromiso con el medio ambiente y valores	4	1	4	2	8	4	16	4	16	2	8	2	8	2	8
Ubicación estratégica del centro de distribución e infraestructura moderna	3	2	6	1	3	2	6	1	3	2	6	2	6	1	3
<b>DEBILIDADES</b>															
Desconocimiento inicial de la marca	1	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	2	2
El precio del algodón es variable	1	1	1	2	2	1	1	4	4	2	2	2	2	1	1
Dependencia de los proveedores de materia prima	2	1	2	1	2	1	2	4	8	2	4	2	4	1	2
Elevado monto de inversión inicial	2	2	4	4	8	4	8	3	6	4	8	3	6	4	8
Falta de experiencia en el mercado de zapatillas deportivas	1	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4
<b>OPORTUNIDADES</b>															
Baja oferta de zapatillas con el mismo enfoque	3	4	12	4	12	4	12	2	6	4	12	4	12	4	12
Aumento de personas que llevan un estilo de vida saludable	4	3	12	2	8	4	16	3	12	4	16	4	16	3	12
Promoción de innovaciones en la industria del calzado por parte del CITECCAL	4	4	16	3	12	3	12	4	16	2	8	3	12	4	16
Crecimiento del sector deportivo	3	4	12	4	12	4	12	3	9	3	9	4	12	3	9
Apoyo por parte del gobierno	3	2	6	4	12	3	9	3	9	3	9	3	9	3	9
<b>AMENAZAS</b>															



Competencia contra marcas reconocidas mundialmente	1	2	2	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
El Perú tiene un índice muy alto de contrabando	2	2	4	4	8	2	4	3	6	2	4	2	4	2	4
El cambio climático afecta la producción y transporte de algodón	2	2	4	2	4	2	4	4	8	1	2	1	2	1	2
Los productos sustitutos están bien posicionados en el mercado	1	2	2	1	1	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2
Posibilidad de réplica por parte de la competencia	1	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3
TOTAL			130		142		161		146		139		136		137

		8.- Establecer relaciones sólidas con los proveedores		9.- Invertir en materia prima de calidad y tecnología permitirá que nuestro producto compita a la par con marcas reconocidas		10.- Invertir en personal altamente calificado capaces de guardar la confidencialidad de nuestros productos		11.- Encontrar una zona estratégica de la capital que favorezca al transporte y distribución de materia prima y/o productos		12.- Desarrollar alianzas estratégicas con los proveedores		13.- Establecer relaciones con expertos en el sector para concretar diversas estrategias a fin de reducir el impacto de las amenazas.		14.- Tener un stock de seguridad en condiciones necesarias para la conservación de la materia prima.	
<b>Factores Críticos para el éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>CA</b>	<b>TCA</b>	<b>CA</b>	<b>TCA</b>	<b>CA</b>	<b>TCA</b>	<b>CA</b>	<b>TCA</b>	<b>CA</b>	<b>TCA</b>	<b>CA</b>	<b>TCA</b>	<b>CA</b>	<b>TCA</b>
<b>FORTALEZAS</b>															
Tecnología enfocada en el tipo de pisada	4	1	4	4	16	3	12	1	4	3	12	3	12	2	8
Marca que apoya al deportista peruano	3	1	3	1	3	1	3	1	3	2	6	2	6	2	6
Implementación de materia prima de calidad	4	4	16	4	16	3	12	4	16	4	16	2	8	4	16
Compromiso con el medio ambiente y valores	4	4	16	4	16	1	4	4	16	2	8	2	8	2	8
Ubicación estratégica del centro de distribución e infraestructura moderna	3	4	12	1	3	1	3	4	12	3	9	2	6	4	12
<b>DEBILIDADES</b>															
Desconocimiento inicial de la marca	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	3	3	1	1
El precio del algodón es variable	1	4	4	4	4	1	1	3	3	4	4	2	2	4	4
Dependencia de los proveedores de materia prima	2	4	8	4	8	3	6	4	8	4	8	2	4	4	8

Elevado monto de inversión inicial	2	2	4	3	6	3	6	1	2	2	4	3	6	2	4
Falta de experiencia en el mercado de zapatillas deportivas	1	2	2	1	1	3	3	2	2	2	2	4	4	2	2
<b>OPORTUNIDADES</b>															
Baja oferta de zapatillas con el mismo enfoque	3	1	3	2	6	2	6	1	3	3	9	2	6	2	6
Aumento de personas que llevan un estilo de vida saludable	4	1	4	1	4	2	8	1	4	3	12	3	12	2	8
Promoción de innovaciones en la industria del calzado por parte del CITECCAL	4	3	12	4	16	3	12	2	8	3	12	2	8	3	12
Crecimiento del sector deportivo	3	1	3	1	3	2	6	2	6	3	9	3	9	2	6
Apoyo por parte del gobierno	3	2	6	2	6	2	6	1	3	2	6	2	6	2	6
<b>AMENAZAS</b>															
Competencia contra marcas reconocidas mundialmente	1	2	2	4	4	3	3	2	2	2	2	4	4	2	2
El Perú tiene un índice muy alto de contrabando	2	1	2	1	2	4	8	1	2	1	2	3	6	3	6
El cambio climático afecta la producción y transporte de algodón	2	4	8	4	8	1	2	3	6	3	6	2	4	4	8
Los productos sustitutos están bien posicionados en el mercado	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	4	4	2	2
Posibilidad de réplica por parte de la competencia	1	1	1	1	1	4	4	2	2	1	1	3	3	2	2
<b>TOTAL</b>			113		126		108		105		132		121		127